



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
C U A U T I T L A N



55
24

**"AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS
(AUDIR)"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

FRANCISCO TZONTECOMANI TECOZAHUATZI

ASESOR:C.P. JOSE JACINTO RODRIGUEZ GASPARG



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENÍMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA: "Auditoría Integral de Resultados (Audir)".

que presenta el pasante: Francisco Tzontecomani Tecozahuatzi
con número de cuenta: 7644970-1 para obtener el TITULO de:
Licenciado en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 3 de Enero de 1995

PRESIDENTE	<u>C.P. José Jacinto Rodríguez Gaspar</u>
VOCAL	<u>L.C. Juan Cortés Gutiérrez</u>
SECRETARIO	<u>C.P. José Francisco Astorga y Carreón</u>
PRIMER SUPLENTE	<u>L.C. Ma. de la Luz Ramos Espinosa</u>
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Rafael Delgado Colón</u>

DEDICATORIA.

Esta tesis se la dedico muy especialmente a mi esposa **MARÍA CONCEPCIÓN FLORES**, porque en todo momento me ha alentado a lograr los objetivos y metas que hemos establecido mutuamente, dándole las gracias por su apoyo comprensión cariño y respeto y expresándole mi admiración, ya que es una persona que merece lo mejor, por su empeño, dedicación y por su gran capacidad de análisis y toma de decisiones acertadas.

También a mis hijos **JORGE ALEJANDRO, LIZETH BERENICE y MARTHA CRISTINE**, para que tomen este estudio como un ejemplo y se sigan encaminando a ser estudiantes brillantes como hasta ahora lo son.

A mis papás **RUFINA TECOZAHUATZI Y ANTONIO TZONTECOMANI** por todo su apoyo moral y económico que me han proporcionado.

Al Director de esta tesis el **C. P. José Jacinto Rodríguez Gaspar**, así como a los profesores que integran el jurado.

Asimismo a todos mis Profesores y personal de la **FES CUAUTITLAN** que me apoyaron para que se hiciera posible la conclusión de mis estudios de Licenciatura, así como a todos los Ejecutivos de la empresa en donde he laborado por siete años, por su asesoría en la elaboración de esta tesis , también a mis familiares y amigos por todo el gran apoyo que siempre me han proporcionado.

Dios los bendiga a todos.

INDICE.

	Paginas
OBJETIVOS.	1
INTRODUCCIÓN.	2
1.- ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA.	4
1.1. Antecedentes de la auditoría.	5
1.2. Concepto de auditoría.	7
1.3. Clasificación.	9
1.4. La relación que existe entre las diferentes auditorías.	11
2.- LA AUDITORÍA.	13
2.1. Normas de Auditoría.	14
2.1.1. Normas personales.	17
2.1.2. Normas de ejecución del trabajo.	18
2.1.3. Normas de información.	21
2.2. Procedimientos de Auditoría.	24
2.2.1. Naturaleza de los procedimientos de Auditoría.	24
2.2.2. Extensión o alcance de los procedimientos de Auditoría.	25
2.2.3. Oportunidad de los procedimientos de Auditoría.	25
2.3. Control Interno.	27
2.3.1. Ambiente de Control.	28
2.3.2. Sistema contable.	28
2.3.3. Procedimientos de control.	29
2.4. Dictamen.	30
2.4.1. Pronunciamientos generales relativos al dictamen de Edos. Financ.	30
2.4.2. Otros pronunciamientos relativos al dictamen.	31

3.- LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	32
3.1. Antecedentes.	33
3.2. Concepto.	34
3.3. Objetivos.	35
3.3.1. Desperdicios y deficiencias.	36
3.3.2. Mejores sistemas, procedimientos y métodos.	36
3.3.3. Mejores elementos de control.	37
3.3.4. Operaciones mas eficaces.	38
3.3.5. Mejor desarrollo de los recursos humanos.	38
3.3.6. Mejor utilización de los recursos materiales y técnicos.	39
3.4. Enfoque.	39
3.4.1. Planeación.	40
3.4.2. Organización.	40
3.4.3. Dirección.	41
3.4.4. Control.	41
3.5. Metodología.	42
3.5.1. Estudio preliminar.	44
3.5.2. Programa de Trabajo.	44
3.5.3. Obtención de información.	45
3.5.4. Medios de registro de la información.	45
3.5.5. Análisis de la información.	47
3.5.6. Informe preliminar.	47
3.5.7. Informe final.	48
3.5.8. Seguimiento.	49
4.- LA AUDITORÍA OPERACIONAL.	50
4.1. Antecedentes.	51

4.2. Concepto.	51
4.3. Objetivos.	52
4.4. Metodología.	54
4.4.1. Familiarización.	55
4.4.2. Investigación y análisis.	57
4.4.3. Diagnóstico.	59
4.5. El propósito principal de la Auditoría Operacional es la revisión de la operación.	60
4.6. Funciones que pueden revisarse .	61
5.- HACIA UNA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RESULTADOS.	64
5.1. Justificación.	65
5.2. Administración por Objetivos.	69
5.2.1. Definición.	69
5.2.2. Establecimiento del sistema.	70
5.2.3. Etapas del establecimiento.	71
5.2.4. Establecimiento de metas con los subordinados.	71
5.2.5. Medición de los resultados en comparación con las metas.	72
5.2.6. Ciclo de la Administración por objetivos.	73
5.3. Productividad.	74
5.3.1. Productividad es el proceso a largo plazo y para establecerlo e implementario con la metodología adecuada en nuestra sociedad, se requiere de:	74
5.3.2. Fórmulas de productividad.	75
5.4. Excelencia Directiva.	77
5.4.1. Principios de excelencia directiva para lograr la productividad.	77
5.4.2. Productividad mercadológica.	80

5.4.3. Implantando una cultura de excelencia.	84
5.5. Calidad total a través de círculos de Control de la Calidad.	89
5.5.1. Círculos de control de la calidad.	90
5.5.2. La conciencia de la calidad.	91
5.5.3. Los principios de Deming. (14 obligaciones de la alta dirección).	92
5.5.4. Propósitos de los círculos de control de calidad	93
5.5.5. La calidad del elemento humano.	93
5.5.6. Metodología de los círculos de control de calidad.	94
5.6. Liderazgo.	100
5.6.1. Habilidades de un líder (cinco pasos del éxito directivo).	100
5.6.2. Características funcionales del líder.	101
5.6.3. Diferencias entre jefe y líder.	101
5.6.4. ¿ Como adquirir seguidores.?	102
5.6.5. Reflexiones de un líder.	102
5.6.6. Motivadores del hombre.	102
5.6.7. Síntoma de problemas.	103
5.6.8. Ventajas de escuchar activamente.	103
5.6.9. Seis pasos de resolución de problemas.	103
5.6.10. Tres métodos usuales para manejar conflictos.	104
5.6.11. Liderazgo asertivo triunfadores y perdedores.	104
5.6.12. Características del líder.	105
5.7. Ingeniería de Servicio.	105
5.7.1. Calidad del producto y calidad del servicio.	106
5.7.2. ¿ Que es la Ingeniería de servicios. ?	107
5.7.3. Objetivos específicos de la ingeniería de servicios.	108
5.7.4. Triángulo del servicio.	109
5.7.5. Fases de la Ingeniería de servicios.	110

5.8. Planeación Estratégica Personal.	111
5.8.1 ¿ Que es la planeación estratégica personal. ?	111
5.8.2. Fijación de objetivos y determinación de prioridades.	112
5.8.3. Elementos de la planeación estratégica personal.	112
5.9. G. E. O. (Globalización - Empowerment o Poder de Decidir y actuar - Orquestación).	115
5.9.1. Globalización.	115
5.9.2. Empowerment o poder de decidir y actuar.	116
5.9.3. Orquestación.	116
6.- AUDITORÍA INTEGRAL DE RESULTADOS (AUDIR).	
6.1. Consideraciones Generales.	119
6.1.1. ¿ Como se realiza la Auditoría Integral de Resultados. ?	119
6.1.2. ¿ Porque Auditoría Integral de Resultados. ?	121
6.2. Objetivos.	122
6.2.1. Objetivos de la auditoría financiera.	124
6.2.2. Objetivos de la auditoría administrativa.	124
6.2.3. Objetivos de la auditoría operacional.	125
6.2.4. Objetivos de la auditoría integral de resultados.	125
6.3. Enfoque.	138
6.4. Definición.	141
6.5. Alcance.	141
6.6. Metodología.	143
6.6.1. Planeación y desarrollo.	144
6.6.2. Análisis y evaluación.	150
6.6.3. Papeles de trabajo.	155
6.6.4. Informe preliminar.	156

6.6.5. Informe final.	158
6.6.6. Seguimiento.	160
7.- CASO PRÁCTICO.	161
7.1. Introducción.	162
7.2. Selección del área a auditar.	163
7.3. Aspectos generales sobre el área a auditar.	163
7.4. Procedimiento de trabajo.	168
7.5. Objetivos.	171
7.6. Inicio de la auditoría.	171
7.7. Recopilación de la información.	173
7.8. Análisis y evaluación de la información.	176
7.9. Informe previo.	176
7.10. Informe final.	193
7.11. Seguimiento.	203
7.12. Conclusiones.	215
Bibliografía.	218

OBJETIVOS.

Obtener mayor productividad y rentabilidad en la empresa o en cualquiera de sus áreas productivas a través de la aplicación de la auditoría integral de resultados practicada por un equipo de eficiencia, que dentro de sus recomendaciones establezca un nuevo sistema para realizar las funciones y actividades, que provoquen la disminución de los gastos y que incremente los ingresos que contribuyan la obtención de porcentajes más elevados de utilidad.

Establecer una metodología para la realización de una Auditoría Integral de Resultados a través de la cual se determine la veracidad de los resultados obtenidos, buscando la mejora de los sistemas administrativos y operativos, por medio de cambios radicales de fondo como: modificaciones de estructuras orgánicas, utilización de sistemas de informática, automatización de las áreas, adhesión de actividades a algunos puestos para eliminar otros, establecimiento de sistemas de pago a destajo, pago de incentivos por resultados. Todo esto con la finalidad de disminuir los gastos, incrementar la productividad, rentabilidad e ingresos con lo cual la empresa obtendrá mejores utilidades.

INTRODUCCION.

En estos tiempos modernos, donde la productividad y rentabilidad son los conceptos de cada día en las Empresas nacionales, Transnacionales o Multinacionales, en muchas de las cuales se tiene una administración por objetivos y por lo tanto se establecen estándares de desempeño, dentro de los cuales se contemplan las funciones y responsabilidades de cada puesto, los objetivos trazados así como los porcentajes de eficiencia que deben lograrse. Por otro lado estas empresas han adoptado nuevas filosofías de administración como son: Excelencia para la productividad, Liderazgo, Círculos de Control de Calidad, Ingeniería de Servicio, Planeación Estratégica Personal, y la utilización de las siglas G. E. O. GLOBALIZACIÓN (apertura de mercados y comunicación a nivel mundial) EMPOWERMENT (poder de decidir y actuar) ORQUESTACIÓN (utilización de sistemas de informática) en donde se contemplan diferentes formas para lograr la productividad y la rentabilidad.

Dentro de este tipo de administración, es necesario llevar a cabo una evaluación de la situación de la empresa o de cada uno de los departamentos, para determinar si efectivamente sus áreas, funciones y la propia organización son productivas y rentables. A través de un proceso de revisión de la información que integra los resultados obtenidos en cada centro productivo, pero no solamente para determinar en un informe los hallazgos obtenidos o plantear las recomendaciones a las desviaciones detectadas, sino a través de una AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS, determinar nuevos sistemas de trabajo como son: Reestructuración de Plantillas, Modificación de los Procedimientos y Procesos de Trabajo, Cambio en las Estructuras Orgánicas, Adhesión de Actividades a algunos puestos para desaparecer otros, Establecimientos de Sistemas de Pago a destajo, Sugerencia de Pago de Incentivos a través de los gastos ahorrados,

automatización de las áreas y Enfoque a la utilización de sistemas de informática. Todo esto con la finalidad de cambiar totalmente los esquemas de trabajo y provocar que las áreas, así como a las empresas, sean realmente productivas y rentables.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA.

1.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA.

Existen opiniones de algunos autores que consideran que el origen de la auditoría es desconocido.

Algunos comentan que aparece durante la revolución industrial, otros mencionan que surgió en los Estados Unidos y que las empresas de Ferrocarriles fueron las primeras en contar con esta función debido a la amplia red de operaciones.

A medida que las empresas crecían sus dueños comenzaban a contratar ejecutivos para que ocuparan puestos de alta responsabilidad en la administración de la empresa, por lo tanto para evaluar el desempeño de estas personas, se creó la necesidad de tener un órgano de vigilancia para protegerse del peligro de los fraudes, con esta situación nace la auditoría como una protección al capital.

A finales del siglo XIX el objetivo principal de auditoría fue el de descubrir fraudes, estaba conceptualizada como una actividad de "protección".

En otros casos la labor de auditoría fue ejercida directamente por los dueños de las empresas debido al costo que les originaba este servicio y también porque el número de operaciones era reducido. Esta actividad de supervisión la realizaban ellos mismos, sobre todas y cada una de las áreas de su organización.

En conclusión la auditoría nace a raíz de la necesidad de la evaluación, de la veracidad, del registro de las operaciones realizadas por la empresa, sea porque el dueño, la junta de accionistas, el consejo de administración, el presidente, el director general, o el gerente de la organización, desearon tener la certeza de los

Importes registrados en los movimientos efectuados en las cuentas de los libros contables (contabilidad), sobre todo, de las cifras que aparecen en el balance general o el estado de resultados (Estados Financieros).

A principios del siglo XX el trabajo de auditoría se concretaba a la revisión del balance general ya que los dueños de las empresas consideraban que la información contenida en el estado de resultados era confidencial y ninguna persona extraña a la empresa debería conocerla.

Alrededor de 1920 a 1940 la función de auditoría se enfocó a determinar la corrección de las cifras de los estados financieros y apoyar a los ejecutivos de la empresa auditada.

Al establecer el pago de impuestos federales por parte del gobierno, la función del auditor se amplió, ya que también fue necesario que preparara las obligaciones, por otra parte las autoridades fiscales estuvieron interesadas en que la presentación fuera razonable a los ingresos gravables que captaran las empresas.

En forma paulatina los propósitos de la auditoría se fueron ampliando, incluyendo la verificación de activos fijos, exactitud de los registros contables, con su respectiva evaluación.

Actualmente la auditoría constituye un elemento muy importante de supervisión y control de las distintas operaciones realizadas por la empresa.

En México la auditoría nace en cuanto comienzan a ejercer su profesión los

Contadores Públicos, ya que debió ser evaluado su trabajo contable y financiero. En 1917 se formó la primera agrupación profesional denominada Asociación de Contadores Públicos cuyos miembros eran 11. En 1923 se constituyó el Instituto de Contadores titulados de México, cuyo propósito fue reunir a miembros de la profesión.

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos (I M C P) adquirió el carácter de organismo nacional en 1965 y en 1977 obtuvo el reconocimiento oficial de Federación de Colegios de Profesionistas.

Los estatutos y reglamentos del 30 de Octubre de 1987 son los que en la actualidad rigen su constitución y funcionamiento; entre sus objetivos está en el propugnar por la unificación de normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional por parte de sus asociados, a través de un comité ejecutivo nacional vigila el trabajo de las comisiones emisoras de disposiciones fundamentales en materia de normas y procedimientos de Auditoría.

1.2. CONCEPTO DE AUDITORÍA

Actualmente existen muchos libros escritos sobre auditoría , los cuales contienen su definición sobre el tema; a continuación se mencionarán las de algunos autores.

VÍCTOR M. MENDIVIL ESCALANTE

"Es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros, es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados

financieros emanados de ellos."(1)

E. L. KOHLER.

"Es una revisión analítica hecha por un contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil u otra unidad económica, que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros." (2)

RENE AMADOR.

"Es la revisión sistemática de los libros y registros de una entidad a fin de verificar la razonabilidad de las cifras presentadas en los estados financieros de la misma entidad."(3)

De estas definiciones se desprende que la auditoría se orienta a:

1. Realizar una revisión en cualquier empresa.
2. Realizar un análisis y evaluación de la veracidad de los estados financiero de la empresa.
3. Determinar la exactitud o inexactitud de las cuentas respectivas.
4. Informar los resultados obtenidos en la revisión.

De todo lo anterior podemos definir que la auditoría es:

"La actividad de revisión, dentro de una empresa cuyo objetivo es realizar un examen de las cifras, de los registros contables y estados financieros, empleando

¹MENDIVIL ESCALANTE, VICTOR MANUEL. ELEMENTOS DE AUDITORIA. -- 4 ED. --MÉXICO. ECASA, 1969. -- 15P. --

²KOHLER, E. L. AUDITORIA. (INTRODUCCIÓN A LA PRÁCTICA DE LA CONTADURÍA PÚBLICA) --1 ED. 8 IMPR. -- MÉXICO:DIANA, 1975. -- 24P. --

³AMADOR, RENE. ELEMENTOS DE AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIONAL. --1 ED. --MÉXICO: PAC, 1962. --21 P. --

normas, técnicas y procedimientos, con la finalidad de informar sobre los resultados obtenidos y recomendar las acciones pertinentes."

A continuación analizaremos el contenido de esta definición:

1. La revisión implica la verificación en forma imparcial de los eventos ocurridos dentro de una organización para llegar a una situación real.
2. Los aspectos financieros son el estado de posición financiera, el estado de resultados, el estado de origen y aplicación de recursos, etc.
3. El Contador Público o el Licenciado en Contaduría, tienen la cultura profesional para que al realizar este examen se apegue a las normas, técnica y procedimientos de auditoría de carácter general, establecidos por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
4. La opinión del auditor es la culminación del trabajo de auditoría, ésta tiene el propósito de dar a conocer la realidad de la empresa en su economía.

1.3. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

AUDITORÍA INTERNA.

Esta auditoría es realizada por personas que pertenecen a la empresa, como es el caso de Contadores Públicos, licenciados en contaduría y licenciados en administración, que informan de sus resultados a un ejecutivo de alto nivel sea el presidente, el director o el gerente general de la organización.

Es una actividad esencialmente evaluadora, se enfoca hacia la revisión de la contabilidad, las finanzas y otras funciones análogas como base de servicios hacia la empresa, el auditor interno se encarga de medir y evaluar la eficiencia de los controles establecidos con el objeto de ayudar a la empresa en el desempeño

efectivo de responsabilidades a través de evaluaciones, comentarios pertinentes y recomendaciones a la función auditada.

AUDITORÍA EXTERNA.

Esta auditoría es realizada por Contadores Públicos o Licenciados en Contaduría que no tienen ningún tipo de dependencia con la empresa examinada, a los auditores externos se les reconoce su imparcialidad de juicio que los hace merecedores de confianza, su independencia tiene por objeto la emisión de una opinión sobre algún evento o serie de eventos ocurridos en una empresa en un tiempo determinado, esta opinión queda plasmada en un documento llamado dictamen o informe.

El auditor externo es contratado por accionistas, acreedores, gobierno o cualquier persona que le interese conocer la veracidad de la información emitida por la empresa, es un intermediario en la relación de la responsabilidad entre el emisor de la información financiera revisada y los usuarios de esa información.

Dentro de cada una de las auditorías se consideran las siguientes:

1. AUDITORÍA INTERNA.

- a) Auditoría Financiera.
- b) Auditoría Administrativa.
- c) Auditoría Operacional.
- d) Auditoría Integral.

2. AUDITORÍA EXTERNA.

- a) Auditoría Financiera.
- b) Auditoría Administrativa.

- c) Auditoría Operacional.
- d) Auditoría Integral.
- e) Auditoría Fiscal.

1.4 LA RELACIÓN QUE EXISTE ENTRE LAS DIFERENTES AUDITORIAS.

DESCRIPCIÓN.	TIPOS DE AUDITORIA.			
	A. F.	A. A.	A. O.	A. I.
1.- FUNCIÓN QUE REVISAS.				
- Contabilidad y Estados Financieros.	X			X
- La Administración.		X		X
- La Operación.			X	X
2.- CONTRATACIÓN DE TRABAJO.				
- Servicios por petición de accionistas y/o ejecutivos.	X	X	X	X
- Por petición de acreedores o inversionistas.	X			
3.- OBJETIVO.				
- Opinar sobre los estados financieros.	X			X
- Evaluar y mejorar la Administración.		X		X
- Evaluar y mejorar la Operación.			X	X
4.- HERRAMIENTAS.				
- Normas y procedimientos de Auditoría.	X		X	X
- Organigramas, objetivos, políticas, procedimientos.		X		X
- Cuestionarios de control de operaciones, diagramas de flujo, canales de comunicación etc.			X	X
5.- PERIODO QUE DEBE REVISARSE.				
- Mensual o anual de acuerdo al cierre.	X			X
- Cualquier periodo.		X	X	X

DESCRIPCIÓN.	A. F.	A. A.	A. O.	A. I.
--------------	-------	-------	-------	-------

6.- ENFOQUE.

- Hacia los estados financieros.	x			x
- Hacia la revisión de áreas y funciones.		x		x
- Hacia la revisión de funciones y operaciones.			x	x

7.- PRECISIÓN DE RESULTADOS.

- Absoluta.	x			x
- Relativa.		x	x	x

8.- PERSONAS INTERESADAS EN LOS RESULTADOS.

- Externos.	x			
- Internos.	x	x	x	x

9.- FRECUENCIA DE SU APLICACIÓN.

- Periódica, mensual o anual.	x			x
- Periódica según necesidades	x	x	x	x

10.- PROFUNDIDAD DE TRABAJO.

- Suficientes para apoyar un dictamen.	x			
- Satisfacer las necesidades del auditor de acuerdo a peticiones del interesado.		x	x	x

11.- PROFESIONISTA QUE LA REALIZA.

- Exclusivamente el Contador Público o Lic. en Contaduría.	x			
- Participa el C. P. y L. C. además de otros profesionistas.		x	x	x

12.- CONTENIDO DEL INFORME.

- Opinión en cuenta a la razonabilidad de los Edos. Financieros.	x			x
- Opinión autorizada del grado de eficiencia Administrativa.		x		x
- Comentarios sobre fallas en las operaciones y funciones.			x	x

AUDITORIA FINANCIERA. = A. F. AUDITORIA ADMVA. = A. A.

AUDITORIA OPERACIONAL. = A. O. AUDITORIA INTEGRAL. = A. I.

2. LA AUDITORÍA.

2.1. NORMAS DE AUDITORÍA.

Como ya se explicó la auditoría en México nace al ejercer su profesión el Contador Público y es éste profesionista quien va a proporcionar sus servicios en forma independiente con cualquier empresa para auditarla, no basta con ejercer una técnica y la aceptación de una responsabilidad, implica el aplicar una serie de conocimientos especializados con un alto nivel de calidad.

Lo que persigue el ejecutivo que contrató los servicios del Contador Público para realizar una auditoría financiera, es que le dictamine la situación y veracidad de sus estados financieros, también busca que esta persona sea honesta, responsable, que cuente con una reputación intachable y además que sus conocimientos sean completos y especializados en auditoría, para que con base en los resultados obtenidos en el examen, así como las sugerencias derivadas del mismo, se logren tomar las mejores decisiones.

Por tal motivo, la auditoría necesita la aplicación de un juicio profesional, sólido, maduro y responsable para determinar los procedimientos que deben aplicarse al evaluar los resultados obtenidos y plantear recomendaciones más óptimas.

Sabemos que, no todos los Contadores Públicos actúan con la responsabilidad y calidad del trabajo profesional, por lo tanto existió la necesidad de establecer procedimientos que como mínimo aseguraran la calidad del trabajo profesional, esto orilló a las Organizaciones Profesionales de Contadores Públicos, y a grupos e Instituciones que tienen relación con la actividad profesional de los auditores, a buscar alternativas que garanticen que los servicios de auditoría proporcionados por los contadores públicos se realice sobre los

requisitos mínimos de calidad, que satisfagan las necesidades y expectativas de las personas que dependen de los servicios del auditor financiero. Dichas alternativas son la existencia de fundamentos que son la base de inspiración de los procedimientos a los cuales se les denomina "NORMAS DE AUDITORIA".

Estas normas de auditoría, deben definir claramente las cualidades personales que debe reunir el profesional que preste sus servicios como auditor financiero.

El boletín 1010 denominado "NORMAS DE AUDITORIA" emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (CONPA) Del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, establece lo siguiente:

La existencia y naturaleza de las normas de auditoría reconoce como fuentes los siguientes dos hechos:

1. La auditoría es un trabajo de naturaleza profesional.
2. 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 ese trabajo."⁽⁴⁾

⁴INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, AC. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA - 14 ED. - MEXICO: IMCP, AC. 1984 -10105 P. --

CLASIFICACIÓN.

Las normas de auditoría se clasifican en:

NORMAS PERSONALES.

NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

NORMAS DE INFORMACIÓN.

La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (CONPA) ha emitido los boletines (PRONUNCIAMIENTOS) en donde se especifica el contenido de las normas de auditoría, los cuales son diferenciados por la siguiente numeración.

PRONUNCIAMIENTO SOBRE LAS NORMAS PERSONALES.

2010 Normas Personales.

PRONUNCIAMIENTO SOBRE LAS NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

3010 Documentación de la auditoría.

3020 Control de calidad del trabajo de auditoría de estados financieros.

3030 Importancia relativa y riesgo de auditoría.

3040 Planeación y supervisión del trabajo de auditoría.

3050 Estudio y evaluación del control interno.

3060 Evidencia comprobatoria.

3070 La responsabilidad del auditor en el descubrimiento de errores e Irregularidades.

3080 Declaraciones de la administración.

3090 Confirmaciones de abogados.

3100 Revisión analítica.

PRONUNCIAMIENTO SOBRE LAS NORMAS DE INFORMACIÓN.

- 4010 Dictamen del auditor.
- 4020 Opinión sobre estados financieros preparados de acuerdo con bases diferentes a principios de contabilidad.
- 4030 Efectos en el dictamen del auditor cuando se utiliza el trabajo de otros auditores.
- 4040 Opiniones profesionales del contador público.
- 4050 Informe sobre la revisión limitada de estados financieros.
- 4060 Opiniones sobre información complementaria que acompaña a los estados financieros básicos dictaminados.
- 4070 Opinión del contador público sobre la incorporación de eventos subsecuentes en estados financieros proforma.
- 4080 Efectos del trabajo de un especialista en el dictamen del auditor.
- 4090 Informe del contador público en el desempeño del comisario.
- 4100 Dictamen sobre el sistema de control interno contable.
- 4110 Asociación del nombre del contador público con estados financieros publicados.

Cada uno de estos boletines tratan de lo siguiente:

2.1.1. NORMAS PERSONALES.

1. ENTRENAMIENTO TÉCNICO Y CAPACIDAD PROFESIONAL.

El entrenamiento técnico, es tener los estudios profesionales hasta lograr el título, lo que representa la adquisición de los conocimientos y habilidades que son necesarios para el desempeño del trabajo.

2. CUIDADO Y DILIGENCIA PROFESIONAL.

El auditor debe poner siempre, en el desempeño de su trabajo, toda su capacidad, habilidad, cuidado, esmero e integridad.

3. INDEPENDENCIA.

El auditor está obligado a mantener una actitud de independencia mental en el desarrollo de su trabajo profesional.

2.1.2. NORMAS DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO.

1. DOCUMENTACIÓN DE LA AUDITORÍA.

El concepto de documentación, se refiere a los papeles de trabajo preparados por el auditor y representan un apoyo en la planeación, supervisión y revisión del trabajo, proporcionan las evidencias que respaldan las opiniones del auditor.

2. CONTROL DE CALIDAD DEL TRABAJO DE AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS .

Parte del control de calidad es: la independencia mental de los sistemas de contratación, capacitación y promoción del personal su asignación hacia el trabajo y la supervisión.

3. IMPORTANCIA RELATIVA Y RIESGOS DE AUDITORIA.

IMPORTANCIA RELATIVA.

Es el importe acumulado de las desviaciones y errores de principios de contabilidad, que pudieran contener los estados financieros, sin que a juicio del auditor y de acuerdo a las circunstancias existentes se afecten las decisiones de

las personas que confían en estos estados, se deben incluir los factores cuantitativos y cualitativos, por lo tanto, el resultado deberá cuantificarse siempre que sea posible.

RIESGO DE AUDITORÍA.

Es la posibilidad de que el auditor pueda dar su opinión sin salvedades, sobre unos estados financieros que contengan errores o desviaciones de principios de contabilidad en exceso a la importancia relativa.

4. PLANEACIÓN Y SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA.

El contador público que ejerza cualquier trabajo tendiente al efectuar una opinión profesional deberá de planearlo adecuadamente y supervisarlo en el caso de que cuente con ayudantes, con la finalidad de cumplir con las normas de auditoría relativa a la ejecución del trabajo.

5. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

De acuerdo al conocimiento y evaluación del control interno, el auditor establecerá una relación entre la calidad del control interno de la entidad y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría, además deberá comunicar al Cliente las desviaciones y debilidades de control interno.

6. EVIDENCIAS COMPROBATORIAS.

Son los elementos que comprueban la autenticidad de los hechos, la evaluación de los procedimientos contables empleados y la razonabilidad de los juicios efectuados, el auditor debe establecer objetivos específicos de auditoría que confirmen la razonabilidad de las aseveraciones.

7. LA RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR EN EL DESCUBRIMIENTO DE ERRORES E IRREGULARIDADES.

El auditor cuando efectúa un examen a los estados financieros tiene la responsabilidad de descubrir errores o irregularidades.

ERROR .- Se refiere a desviaciones involuntarias de las personas en la información financiera.

IRREGULARIDAD .- Son desviaciones intencionadas provocadas por ejecutivos, personal administrativo u otras personas, dentro de la información financiera.

8. DECLARACIONES DE LA ADMINISTRACIÓN.

Al realizar la revisión de una empresa, el auditor recibe declaraciones de la administración en forma verbal o escrita ya sea por solicitud o a través de los estados financieros, indican y documentan la propiedad de las afirmaciones, reduciendo malos entendidos entre la administración y el auditor.

9. CONFIRMACIÓN DE ABOGADOS.

El contador público, que realice una auditoría de estados financieros debe solicitar a la administración una relación de litigios, demandas y gravámenes que le afecten, los cuales deberán ser avalados por los abogados del cliente a través de una confirmación escrita en la que dé su opinión sobre el posible resultado de los asuntos que tiene a su cargo.

10. REVISIÓN ANALÍTICA.

Es el estudio de las relaciones y tendencias que se desprenden de la comparación de la información financiera y no financiera, incluye la investigación

sobre variaciones y partidas poco visuales.

2.1.3. NORMAS DE INFORMACIÓN.

1. DICTAMEN DEL AUDITOR.

Es el documento formal que elabora el contador público de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas en relación a la naturaleza, alcance y resultados del análisis y evaluación a los estados financieros de cualquier organización, el dictamen es el documento por medio del cual el Cliente y demás público conocen su trabajo, por tal motivo se considera fundamental en la práctica profesional.

2. DICTAMEN SOBRE ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS DE ACUERDO CON BASES ESPECIFICAS DIFERENTES A LOS PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD.

En este boletín, se establecen los pronunciamientos normativos a los dictámenes del contador público sobre estados financieros preparados sobre bases específicas diferentes a los principios de contabilidad.

3. EFECTOS EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR CUANDO SE UTILIZA EL TRABAJO DE OTROS AUDITORES.

Define la responsabilidad que el auditor principal contrae por el trabajo realizado por auditores independientes que hayan analizado y evaluado los estados financieros de una o varias subsidiarias, divisiones, sucursales, componentes o inversiones, incluida en los estados financieros que va a dictaminar asimismo se proporcionan las normas sobre la forma y contenido del dictamen en estas circunstancias.

4. OPINIONES PROFESIONALES DEL CONTADOR PUBLICO EMITIDAS

CON PROPÓSITOS ESPECIALES.

Son opiniones emitidas por el contador público para satisfacer necesidades u objetivos de los clientes, sobre diferentes aspectos como:

- a) Componentes, cuentas o partidas específicas de estados financieros, ya sea que éstos se encuentren dictaminados o no.
- b) Cumplimiento de obligaciones, contradicciones y/o de otros requisitos.

5. INFORME SOBRE LA REVISIÓN LIMITADA DE ESTADOS FINANCIEROS INTERMEDIOS.

Se refiere a la responsabilidad del auditor externo, sobre una revisión limitada de los estados financieros sea de los preparados con base a principios de contabilidad generalmente aceptados o a los preparados sobre bases diferentes a dichos principios. Los únicos estados financieros que pueden ser objetos de una revisión son los estados financieros intermedios de organizaciones que cuentan con estados dictaminados al cierre del ejercicio anterior.

Estados financieros intermedios, son los estados financieros básicos que la empresa emite en cualquier momento durante el ejercicio y fecha que no coinciden con el cierre de éste.

6. OPINIÓN SOBRE INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA QUE ACOMPAÑA A LOS ESTADOS FINANCIEROS BÁSICOS DICTAMINADOS.

Se norma la forma y contenido de la opinión sobre la información complementaria integrada en el dictamen de los estados financieros básicos.

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA.- Son los análisis o comentarios que forman parte y amplían la documentación que se encuentra integrada en el dictamen, realizado por el auditor, de los estados financieros.

7. OPINIÓN DEL CONTADOR PUBLICO SOBRE LA INCORPORACIÓN DE EVENTOS SUBSECUENTES EN ESTADOS FINANCIEROS PROFORMA.

Se señalan las condiciones en que el contador público puede emitir una opinión sobre la incorporación de eventos aún no realizados a los estados financieros básicos.

8. EFECTOS DEL TRABAJO DE UN ESPECIALISTA EN EL DICTAMEN DEL AUDITOR.

Se refiere al efecto que tienen los trabajos que respalden cifras o revelaciones importes de los estados financieros dictaminados por el auditor al ser realizados por un especialista con conocimientos y experiencia en determinado campo de acción diferente a la contabilidad y auditoría que no forme parte del equipo de auditoría.

9. INFORME DEL CONTADOR PUBLICO EN EL DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN DEL COMISARIO.

Se analizan las condiciones en que el contador público como profesional independiente , puede emitir un informe como comisario sobre estados financieros, se precisa su naturaleza y alcance, así como las normas.

10. DICTAMEN SOBRE EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO.

El contador público al ser contratado para realizar una revisión del control interno contable de una empresa elabora un dictamen que tiene que cumplir con ciertas normas de información establecidas en este boletín.

11. ASOCIACIÓN DEL NOMBRE DEL CONTADOR PUBLICO CON ESTADOS FINANCIEROS PUBLICADOS.

Se refiere a la publicación de los estados financieros auditados por el contador público independiente los cuales deben llevar su firma asegurándose que son única y exclusivamente los que revisó.

2.2. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

El boletín 5010 procedimientos de auditoría de aplicación general, emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, menciona lo siguiente sobre dichos procedimientos.

DEFINICIÓN.

"Son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión."⁽⁵⁾

Debido a que generalmente el auditor no puede obtener el conocimiento que necesita para fundar su opinión en una sola prueba, es necesario examinar cada partida o conjunto de hechos mediante varias técnicas de aplicación simultánea o sucesiva.

2.2.1. NATURALEZA DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

Los diferentes sistemas de organización, control, contabilidad y en general, los detalles de operación de los negocios, hacen imposible establecer sistemas

⁵INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA - 14 ED. - MEXICO: IMCP, A.C. 1994 -5010 4 P. -

rígidos de pruebas para el examen de los estados financieros. Por esta razón el auditor deberá, aplicando su criterio profesional, decidir cuál técnica o procedimiento de auditoría o conjunto de ellos serán aplicables en cada caso para obtener la certeza moral que fundamenta una opinión objetiva y profesional.

2.2.2. EXTENSIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA.

Dado el hecho de que muchas de las operaciones de las empresas son de características repetitivas y forman cantidades numerosas de operaciones individuales, no es posible generalmente, realizar un examen detallado de todas las partidas individuales que forman una partida global. Por esa razón, cuando se llenan los requisitos de multiplicidad de partidas y similitud entre ellas, se recurre al procedimiento de examinar una muestra representativa de las partidas individuales, para derivar del resultado del examen de tal muestra, una opinión general sobre la partida global. Este procedimiento que no es exclusivo de la auditoría, sino que tiene aplicación en muchas otras disciplinas, en el campo de la auditoría se le conoce con el nombre de pruebas selectivas.

La relación de las partidas examinadas con el total de las partidas individuales que forman el universo, es lo que se conoce como extensión o alcance de los procedimientos de auditoría y su determinación es uno de los elementos más importantes en la planeación de la propia auditoría.

2.2.3. OPORTUNIDAD DE LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

La época en que los procedimientos de auditoría se van a aplicar se le llama oportunidad.

No es indispensable, y a veces no es conveniente, realizar los

procedimientos de auditoría relativos al examen de los estados financieros, a la fecha a que dichos estados se refieren. Muchos procedimientos de auditoría son más útiles y se aplican mejor en una fecha anterior o posterior.

Así mismo la "COMPA" ha emitido una serie de boletines que refuerzan y completan la información de estos procedimientos, los cuales se detallan a continuación:

- 5010 Procedimientos de auditoría de aplicación general.
- 5020 El muestreo en la auditoría.
- 5030 Metodología para el estudio y evaluación del control interno.
- 5040 Procedimientos de auditoría para el estudio y evaluación de la función de auditoría interna.
- 5050 Utilización del trabajo de un especialista.
- 5060 Partes relacionadas.
- 5070 Comunicaciones entre el auditor sucesor y el auditor predecesor.
- 5080 Efectos del Procedimiento Electrónico de Datos (PED) en el examen de control interno.
- 5100 Efectivo e inversiones temporales.
- 5110 Ingresos y cuentas por cobrar.
- 5120 Inventarios y costo de ventas.
- 5130 Pagos anticipados.
- 5140 Procedimientos de auditoría relacionados con estados financieros consolidados y combinados, y con la valuación de inversiones permanentes en acciones.
- 5150 Inmuebles, maquinaria y equipo.
- 5160 Intangibles.
- 5170 Pasivos.

- 5180 Estimaciones contables.
- 5190 Capital contable.
- 5200 Gastos de operación.
- 5210 Examen de remuneraciones al personal.
- 5220 Contingencias no cuantificables y compromisos.
- 5230 Hechos posteriores.
- 5240 Procedimientos de auditoría aplicables a una revisión limitada sobre estados financieros intermedios.
- 5250 Procedimientos de auditoría relativos al dictamen sobre el sistema de control interno contable
- 5260 Comprobación del reconocimiento de los efectos de la inflación en los estados financieros.

2.3. CONTROL INTERNO.

El boletín 3050 estudio y evaluación del control interno, emitido por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, determina lo siguiente sobre el control interno:

La estructura de control interno de una entidad consistente en las políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. Dicha estructura consiste de los siguientes elementos.

AMBIENTE DE CONTROL.

EL SISTEMA CONTABLE.

LOS PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.

2.3.1. AMBIENTE DE CONTROL.

El ambiente de control representa la combinación de factores que afectan las políticas y procedimientos de una entidad, fortaleciendo o debilitando sus controles. Estos factores son los siguientes:

1. Actitud de la administración hacia los controles internos establecidos.
2. Estructura de organización de la entidad.
3. Funcionamiento del Consejo de Administración y sus comités.
4. Métodos para asignar autoridad y responsabilidad.
5. Métodos de control administrativo para supervisar y dar seguimiento al cumplimiento de las políticas y procedimientos incluyendo la función de auditoría interna.
6. Políticas y prácticas de personal.
7. Influencias externas que afecten las operaciones prácticas de la entidad.

La calidad del ambiente de control es una clara indicación de la importancia que la administración de la entidad, le da a los controles establecidos.

2.3.2. SISTEMA CONTABLE.

El sistema contable consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar clasificar, registrar y producir información cuantitativa de las operaciones que realiza una entidad económica.

Para que un sistema sea útil y confiable, debe contar con métodos y registros que:

1. Identifiquen y registren únicamente las transacciones reales que reúnan los

critérios establecidos por la administración.

2. Describan oportunamente todas las transacciones en el detalle necesario que permita su adecuada clasificación.
3. Cuantifiquen el valor de las operaciones en unidades monetarias.
4. Registren las transacciones en el período correspondiente.
5. Presenten y revelen adecuadamente dichas transacciones en los estados financieros.

2.3.3. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL.

Los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y al sistema contable, que establece la administración para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad, constituyen los procedimientos de control. El hecho de que existan formalmente políticas o procedimientos de control, no necesariamente significa que estén operando efectivamente. El auditor debe determinar la manera en que la entidad ha aplicado las políticas y procedimientos, su uniformidad de aplicación y qué persona las ha llevado a cabo, para concluir que efectivamente está operando.

Los procedimientos de control persiguen diferentes objetivos y se aplican en distintos niveles de organización y del procesamiento de las transacciones. También pueden estar integrados por componentes específicos del ambiente de control y del sistema contable. Atendiendo a su naturaleza, estos procedimientos pueden ser de carácter preventivo detectivo.

Los procedimientos de control de carácter preventivo son establecidos para evitar errores durante el desarrollo de las transacciones.

Los procedimientos de control de carácter detectivo tienen como finalidad detectar los errores o las desviaciones que durante el desarrollo de las transacciones, no hubieran sido identificados por los procedimientos de control preventivos.

2.4. DICTAMEN.

El boletín 4010 dictamen del auditor, emitido por la C.O.N.P.A. del I.M.C.P. especifica el contenido del dictamen, a continuación se mencionan estos puntos.

DEFINICIÓN.

"Es el documento formal que suscribe el contador público conforme a las normas de su profesión, relativos a la naturaleza, avance y resultados del examen realizado sobre los estados financieros de la entidad de que se trate."⁽⁶⁾

2.4.1. PRONUNCIAMIENTOS GENERALES RELATIVOS AL DICTAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS.

1. Identificación de los estados financieros.
2. A quien debe dirigirse el dictamen.
3. Redacción y firma del dictamen.
4. Fecha del dictamen.
5. Modelo del dictamen.
6. Obligatoriedad en el uso.
7. Generalidades.

⁶INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PUBLICOS, AC. NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA -- 14 ED. -- MEXICO: IMCP, AC. 1994 --4010-3 P. --

8. Dictamen con salvedades.
9. Dictamen con abstención de opinión.
10. Dictamen negativo.
11. Desviaciones en la aplicación de principios de contabilidad.
12. Limitaciones en el alcance del examen practicado.

2.4.2. OTROS PRONUNCIAMIENTOS RELATIVOS AL DICTAMEN.

1. Mención de un asunto importante en el dictamen.
2. Contingencias.
3. Continuidad del negocio en marcha.
4. cambios en principios de contabilidad o en la aplicación de las reglas particulares.
5. Dictamen sobre balance general.
6. Dictamen cuando se presentan estados financieros comparativos.
7. Dictamen cuando haya ajustes a resultados de ejercicios anteriores.
8. Conocimiento de eventos posteriores a la fecha del dictamen.
9. Dictamen de estados financieros de personas físicas

— o —

3. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

3.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

En 1925 en contestación a una entrevista, el padre de la administración Henri Fayol comentó que "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están adecuadamente atendidos" para determinar si la empresa se encuentra bien administrada.

Alrededor de 1935 el doctor James McKinsey concluye, que en la empresa debe de hacerse periódicamente una auditoría, en la que se realice una evaluación en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial.

Posiblemente los primeros antecedentes de la auditoría administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos Norteamericanos, ya que en 1945 existe un debate sobre el alcance de la auditoría interna de operaciones.

En 1959 Nathan Grabinsky y Alfred W. Klein del Departamento de Investigaciones del Banco de México, S.A., publican el libro "el análisis factorial", que es una guía para el estudio de economía industrial.

En este libro se examinan y avalúan los factores que intervienen e influyen en la administración de un organismo social, tales como:

1. Medio ambiente.
2. Políticas y dirección.
3. Productos y Procesos.
4. Financiamiento.
5. Medios de producción.

6. Fuerza de trabajo.
7. Suministros.
8. Actividad Productora.
9. Mercado.
10. Contabilidad y estadística.

3.2. CONCEPTOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

El concepto de auditoría administrativa es planteado en diversas maneras, por diferentes autores pero su enfoque es similar, orientándose al cumplimiento de los elementos del proceso administrativo a continuación mencionaremos algunas definiciones.

WILLIAM P. LEONARD.

"Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales." (7)

FABIAN MARTÍNEZ VILLEGAS.

"Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen."(8)

JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.

"Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los

⁷LEONARD, WILLIAM P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. -1 ED. 3 REIM. -MÉXICO: DIANA, 1973. - 45 P. -

⁸MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIAN. EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. - 3 ED. 8 REIMP. - MÉXICO: 1993. - 48 P. -

objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución."⁹

J. RODRÍGUEZ VALENCIA.

"Es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos, con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros, y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar." ⁽¹⁰⁾

Al analizar estas definiciones deducimos que la auditoría administrativa es:

"Un examen completo, constructivo, metódico y ordenado de la satisfacción de los objetivos, estructura orgánica, de sus medios de operación y sus métodos de control, de una empresa, área o función; y la utilización o participación de los recursos empleados, realizado por un profesional en administración, con la finalidad de evaluar la eficiencia de los resultados obtenidos e informar sobre la situación recomendando alternativas de solución para su corrección y mejoramiento."

3.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Uno de los objetivos, es descubrir deficiencias o irregularidades en la

⁹FERNANDEZ ARENA, JOSÉ A. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA - 1 ED. 7 REIMP. - MÉXICO: DIANA, 1978. - 14 P. -
¹⁰RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA - 8 ED. 2 REIMP. - MÉXICO: ECASA, 1993. - 48 P. -

empresa o en alguna de sus partes, a través del examen y valoración de los métodos y desempeño, sugiriendo recomendaciones para mejorar los resultados.

Así mismo es la revisión y evaluación de una empresa para determinar:

DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS.

MEJORES SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS.

MEJORES ELEMENTOS DE CONTROL.

OPERACIONES MAS EFICACES.

MEJOR DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS.

3.3.1. DESPERDICIOS Y DEFICIENCIAS.

Es necesario evaluar que tipo de desperdicios se pueden tener, así como deficiencias, las cuales pueden originarse por: cuellos de botella en las actividades, tiempo improductivo, descuidos, fallas, errores operativos, desperdicios exagerados, pérdidas innecesarias, falta de colaboración, actuaciones equivocadas, instalaciones inadecuadas, fricciones entre responsables, tramos de control excedidos y un total desconocimiento de lo que es una buena organización, comunicación e integración.

A través del análisis y evaluación, podemos conocer cuales son las causas que los están originando y con ello buscar diferentes alternativas de solución, para que se corrijan y eviten, o más aún se cambien por aspectos positivos que originen mejores resultados.

3.3.2. MEJORES SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS.

En cualquier organización existe una búsqueda constante para mejorar los

sistemas y procedimientos que contribuyan a una reducción en los costos, lograr una mejor eficacia y mejores métodos para realizar las funciones, que contribuyan a que en la empresa exista mayor productividad y rentabilidad. En fechas actuales esta búsqueda de mejorar las sistemas y procedimientos está enfocado a:

1. Automatización de las áreas operativas o de producción, la tecnología avanza a pasos rápidos y ahora podemos encontrar cualquier equipo o maquinaria que agilice Nuestros procesos, por lo tanto disminución en los tiempos, movimientos y personal.
2. Por otra parte es necesario que se realice una evaluación constante de los procedimientos actuales, ya que posiblemente sea conveniente llevar a cabo una modificación de éstos, con la finalidad de reducir los pasos de las actividades, operaciones o funciones, lo que traerá como consecuencia también una reducción de gastos.

Para todo lo anterior, es indispensable que se lleve a cabo un análisis y evaluación de la situación de la empresa y que las alternativas propuestas sean examinadas muy bien para que realmente satisfagan las necesidades de la empresa en estudio.

3.3.3. MEJORES ELEMENTOS DE CONTROL.

Para obtener un mejor control, se debe hacer una medición continua y detallada de la realización de las actividades y de los resultados obtenidos, teniendo como base los planes objetivos, pronósticos, presupuestos, procedimientos, políticas, etc., haciendo una comparación y evaluación entre los

nuevos mecanismos que contribuyan a mejorar dichas desviaciones y enfocando las mejores alternativas.

Cabe mencionar que el control deficiente puede ser causado por errores en los registros o desviación en los procedimientos, de una falta de observancia de los sistemas de supervisión, desconocimiento de los objetivos de la empresa o por carencia de normas de administración.

3.3.4. OPERACIONES MAS EFICACES.

Uno de los objetivos de todas las empresas es mantener una adecuada relación, entre las diferentes funciones que se tienen en ella, para lograr mejores resultados.

Por consiguiente es importante realizar un constante análisis y evaluación de los medios de operación flujos de información, canales de comunicación, registro, mano de obra, materiales, etc.

El objetivo primordial es la satisfacción de los deseos y necesidades de los Clientes, por lo tanto, se debe planear y determinar la línea de producto o servicio, existencias, calidad, promoción de ventas, publicidad, ventas directas, supervisión y dirección.

3.3.5. MEJOR DESARROLLO DE LOS RECURSOS HUMANOS.

En toda empresa el recurso humano es el más importante, ya que realiza las actividades y funciones con las cuales se logran los resultados, por tal motivo, si se detecta un desvío en los sistemas y procedimientos se debe a los

siguientes factores:

Capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente, condiciones de trabajo, programas de capacitación y adiestramiento, evaluación del desempeño, calificación de méritos y desarrollo personal.

La desviación' antes mencionada podrá ser detectada por el auditor cuando revise uno a uno estos conceptos a través de la información y entrevista a ellos. También podrá determinar falta de observancia de políticas, coordinación deficiente, comunicación formal inadecuada y al detectarse errores, deficiencias y debilidades, tendrá la necesidad de buscar alternativas de solución para su correcto funcionamiento.

3.3.6. MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS MATERIALES Y TÉCNICOS.

El auditor al evaluar este concepto en empresas industriales, revisará las existencias adecuadas de producción de acuerdo a la demanda y pedidos, planeación de lo que va a producirse, la adquisición y control de materiales, su recepción, almacenamiento, métodos y normas de producción, control de materiales, control de calidad, empaque, embalaje, envío, etc.

En las áreas administrativas también debe cuidar cual es el uso de la papelería, ya que existen casos de que los escritorios, archiveros y oficinas se encuentran llenos de éstos y las existencias no son necesarias, provocando un gasto Innecesario y posibles pérdidas ya que con el tiempo sufren deterioro.

3.4. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

Los diferentes autores que han escrito sobre Auditoría Administrativa, enfocan a ésta en el entorno del proceso administrativo, comentando los conceptos más importantes por cada etapa, como son la planeación, organización, dirección y control, con la finalidad de recordar a que se refiere cada uno, a continuación se comenta su contenido, ya que esta información servirá como base para llevar a cabo la evaluación que realice a la empresa el auditor, que aplique este tipo de auditoría.

3.4.1. PLANEACIÓN.

Determinación de la posición que guarda la empresa hacia el futuro para lo cual es necesario contar con información de:

1. PLANES .- Corto, mediano y largo plazo.
2. PRONÓSTICOS
3. OBJETIVOS .- Generales y específicos, Por su naturaleza en sociales, de servicio, económicos y tecnológicos.
4. POLÍTICAS .- Deben ser generales, departamentales y secciones.
5. PROGRAMAS.

3.4.2. ORGANIZACIÓN.

Revisión de los principios básicos de la organización como:

1. UNIDAD DE MANDO
2. TRAMO DE CONTROL .- Tipo de trabajo, capacidad del jefe, capacidad de los subordinados, estructura orgánica, nivel jerárquico.
3. DELEGACIÓN DE AUTORIDAD.
4. DIVISIÓN DEL TRABAJO.
5. REVISIÓN DE FUNCIONES, SUBFUNCIONES Y ACTIVIDADES.

3.4.3. DIRECCIÓN.

En esta fase, el que dirige se encuentra constantemente en contacto con sus subordinados, guiándolos y supervisándolos, para que se logren las metas fijadas.

Es aquí donde debe considerarse al recurso humano como el más importante, siendo necesario observar lo siguiente.

1. INGRESOS SUFICIENTES DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES Y FUNCIONES.
2. RECONOCIMIENTO A SU CALIDAD HUMANA.
3. RECONOCIMIENTO AL EMPLEADO POR EL DESARROLLO DE TRABAJO.
4. DESARROLLO Y SUPERACIÓN PERSONAL.
5. SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO.
6. LAS RELACIONES HUMANAS QUE SE LLEVEN A CABO.
7. COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL POR FUNCIÓN, ÁREA O EMPRESA.
8. EVALUACIÓN DE EJECUTIVOS (LÍDERES DE ÁREA).

3.4.4. CONTROL.

En esta fase, se evaluará el contenido de los conceptos antes vistos, planeación, organización y dirección, controlando todas las funciones, actividades y operaciones de la organización, el auditor al revisar las funciones antes detalladas ha avanzado en la revisión del control, también se analizará :

1. FIJACIÓN DE NORMAS.
2. MEDICIÓN DE TRABAJO REALIZADO.
3. EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.
4. ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA LA CORRECCIÓN DE LAS

DESVIACIONES DETECTADAS.

Se evaluarán las actividades en relación a Calidad, productividad, servicio, seguridad. cantidad, tiempo y costo/beneficio

3.5. METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

En el tema de definiciones, se anotaron las de diferentes autores que han escrito sobre Auditoría Administrativa, de igual forma, a continuación señalaremos la metodología utilizada por ellos.

WILLIAM P. LEONARD.

1. Preparación de una programa de Auditoría Administrativa.
2. Iniciación de la auditoría administrativa.
3. Recopilación, análisis, interpretación, síntesis y registro de la información.
4. Planeación y recomendación de perfeccionamiento.
5. Preparación del informe de auditoría administrativa.
6. Examen de los resultados de la auditoría administrativa con las personas interesadas.
7. Informe final por escrito.
8. Vigilancia posterior a la Auditoría Administrativa.

FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS.

1. Programa de Auditoría Administrativa.
2. Recopilación de datos.
3. Análisis de la información.
4. Informe de Auditoría Administrativa.

5. Plan de reorganización.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA.

- 1. Definición del objetivo del estudio.**
- 2. Investigación preliminar.**
- 3. Autorización de la Auditoría Administrativa.**
- 4. Elaboración del plan general de trabajo.**
- 5. Recopilación de datos.**
- 6. Resumen de la investigación obtenida.**
- 7. Análisis de datos.**
- 8. Elaboración del informe.**
- 9. Apreciación de la empresa.**
- 10. Elaboración de conclusiones y recomendaciones.**
- 11. Presentación del informe.**
- 12. Toma de decisiones de la dirección.**
- 13. Implantación de recomendaciones.**

A continuación daremos los pasos de la metodología a seguir al practicar una auditoría administrativa de acuerdo a una integración de la que establecen los autores antes citados.

ESTUDIO PRELIMINAR.

PROGRAMA DE TRABAJO.

OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

MEDIOS DE REGISTRO DE INFORMACIÓN.

INFORME PRELIMINAR.

INFORME FINAL

SEGUIMIENTO.

3.5.1. ESTUDIO PRELIMINAR.

Conocimiento general de la empresa a través de pláticas con sus ejecutivos, para obtener información sobre:

1. Objetivo de la auditoría.
2. Situación, condición y limitación del estudio.
3. Tiempo de duración de la Auditoría.
4. Facilidades necesarias que debe otorgar el Cliente.
5. Coordinación de las actividades con los responsables de las áreas de la empresa.
6. Todos aquellos puntos que son necesarios, se contemplen en la auditoría, tanto por el Cliente como por el auditor.

3.5.2. PROGRAMA DE TRABAJO.

El programa de trabajo demostrará el curso de acción a seguir; etapas en las que se llevará a cabo la auditoría, número de personal, medios para obtener información, lineamientos a seguir, actividades a realizar, tiempo por cada etapa, además debe ser flexible ya que pueden haber modificaciones que se ajustarán sobre la marcha.

El auditor debe tener un panorama general del trabajo a realizar con la finalidad de contar con una guía para realizar la auditoría eficientemente, debe conocer cuales son el o los problemas que se pretenden resolver, para lo cual debemos hacer las siguientes preguntas.

1. ¿Qué se pretende con el estudio.?
2. ¿Cual será su alcance.?

3.5.3. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

Los datos que obtenga el auditor le servirán como base para fundamentar los comentarios de las desviaciones detectadas, así como las alternativas de solución, se auxiliará de la información que le proporcione la empresa a través de formatos, registros, informes, manuales de organización, políticas, reglamento interior de trabajo, etc.

La información recopilada debe referirse a factores que afecten a la empresa como los: económicos, legales, de trabajo, de estructura, operativos administrativos, etc.

TÉCNICAS DE OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN.

1. Observación física.
2. Análisis documental.
3. Entrevistas.
4. Cuestionarios.- Con preguntas abiertas, cerradas y selección múltiple.

3.5.4. MEDIOS DE REGISTRO DE LA INFORMACIÓN.

Los datos obtenidos deben quedar plasmados en papeles de trabajo para facilitar su análisis.

El auditor deberá auxiliarse de elementos que muestren gráfica y objetivamente la situación de la empresa en revisión, los instrumentos de los que se puede valer son los siguientes.

1. Diagrama de organización.
2. Cartas de actividades.
3. Diagrama lineal de responsabilidad.

4. Carta de distribución de actividades.
5. Diagrama de flujo.

1.- DIAGRAMA DE ORGANIZACIÓN.

Permiten obtener un panorama general de la estructura orgánica con lo cual el auditor podrá evaluar:

- a) Funciones principales y específicas.
- b) Canales de comunicación.
- c) Niveles jerárquicos.
- d) Tramos de control
- e) Áreas que integran la empresa y su relación.

2.- CARTA DE ACTIVIDADES.

Esta se deberá utilizar cuando la empresa tenga actividades que se realicen con la participación de empleados de diferentes áreas, en sus análisis se consideran número de elementos y secciones que intervienen en la actividad describiéndose las acciones, obligaciones y actividades de cada empleado.

3.- DIAGRAMA LINEAL DE RESPONSABILIDAD.

Se realizará gráficamente el grado de responsabilidad que tiene cada ejecutivo o empleado y la relación que tiene respecto a la ejecución de varias actividades o funciones, considerando las áreas que intervienen.

Ejemplo:

Verticalmente a la izquierda del diagrama se describen las actividades en forma de lista, horizontalmente en la parte superior se anotan los puestos de las personas que intervienen en orden jerárquico.

4.- CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES.

Es similar al anterior anotando el tiempo en horas que tarda en efectuar la actividad también es más analítico porque consideran el total de actividades por cada plaza del puesto en análisis.

5.- DIAGRAMAS DE FLUJO.

Es la representación gráfica de la secuencia de actividades que se contemplan en un procedimiento, considerando la información que se emite o que se recibe en cada área.

3.5.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Para realizar un mejor análisis el auditor debe aplicar todos sus conocimientos y experiencia, además puede solicitar la opinión de su jefe o compañeros que dominen la situación o función.

El auditor evaluará la información, haciendo una comparación entre lo que está establecido de acuerdo a la información proporcionada y lo que realmente se está haciendo, de acuerdo a la información recopilada y al detectar alguna diferencia o desviación, verificará que se está haciendo, quien lo hace, donde, como y cuando, para determinar la posibilidad de hacerlo mejor.

Realizara pruebas complementarias para ratificar sus observaciones a las desviaciones detectadas.

3.5.6. INFORME PRELIMINAR.

Elaborará un Informe con las observaciones, desviaciones o hallazgos obtenidos, así como de las alternativas de solución para que éstos se corrijan o

se mejoren, los cuales deberán comentarse y evaluarse con los responsables de las áreas, cuidando lo siguiente:

1. Sus observaciones a las desviaciones deben estar bien respaldadas y fundamentadas.
2. Realizar una junta de trabajo con los responsables de las áreas donde existen desviaciones, asegurándose que no manden a alguien en su lugar y que asistan ellos.
3. Apoyarse de equipos audiovisuales para exponer sus observaciones.
4. Fundamentar sus recomendaciones buscando beneficios para el personal, Empresa y Clientes.

3.5.7. INFORME FINAL.

El objetivo de un Informe, es dar a conocer a los interesados los hechos relevantes que afectan a la organización, (dueño, acclonista, consejo de administración o alta gerencia) dicho Informe debe tener buena presentación, ser claro y oportuno; concreto y objetivo, además contener los siguientes aspectos.

1. Objetivo de la revisión.
2. .Desviaciones detectadas o deficiencias.
3. .Alternativas de solución o mejoras.
4. Conclusiones.
5. 5 Anexos.

Para que el auditor presente un buen informe considerará lo siguiente:

- a) Utilizar un lenguaje adecuado.
- b) Observar una secuencia lógica.
- c) Escrito en forma conveniente.

3.5.8. SEGUIMIENTO.

Después que la alta gerencia haya autorizado que se lleven a cabo las recomendaciones realizadas por el auditor, es importante que éstas se realicen por parte de los responsables de las áreas.

El auditor deberá hacer una evaluación de los avances y de los resultados obtenidos en la empresa después de que se hayan implantado las acciones de mejoramiento.

— o —

4.- LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

4.1. ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL.

La primera mención sobre "Auditoría Operacional" fue realizada por Arthur Kent de la STANDARD OIL CO. OF CALIFORNIA en el año de 1948 en los Estados Unidos de Norteamérica al publicar un artículo sobre auditoría de operaciones.

La auditoría operacional, aparece como una extensión de la auditoría financiera, ya que no cubría las necesidades de la empresa por enfocarse al registro y control de operaciones sin conocer el origen, y la razón de la obtención de esos resultados. Con la auditoría operacional se conocen sus causas y se pueden sugerir alternativas de solución para corregir las desviaciones y mejorar los resultados de las operaciones.

En México la auditoría operacional, tuvo sus inicios en la década de 1960, pero hasta el año de 1972, el Instituto de Contadores Públicos, emite el primer boletín sobre esta auditoría, cuyo objetivo era adecuar y unificar los criterios de los contadores públicos de nuestro país, con relación a las normas, procedimientos y campos de aplicación.

4.2. CONCEPTO DE LA AUDITORÍA OPERACIONAL

A continuación expresaremos algunas definiciones sobre la auditoría operacional, que nos proporcionan una descripción de su naturaleza.

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNOS DE U.S.A.

"Es la actividad de evaluación de la contabilidad, finanzas y otras operaciones como una base de servicio a la dirección. Es un control administrativo que funciona midiendo y evaluando la eficiencia de otros controles."

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS.

"Es un servicio adicional que presta el contador público en carácter de auditor externo cuando, coordinadamente con el examen de los estados financieros, examina ciertos aspectos administrativos con el propósito de lograr incrementar la eficiencia operativa de su Cliente, a través de proponer recomendaciones que considere adecuadas."

EDWARD F. NORBECK.

"Es una técnica de control que proporciona a la Gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos."

Al realizar un análisis del contenido de estas definiciones podemos concluir que la auditoría operacional es:

"Una técnica de auditoría cuyo objetivo es analizar y evaluar constructivamente las operaciones de una empresa, dependencia gubernamental, o función con el propósito de identificar deficiencias o irregularidades y sugerir su eliminación, provocando que la empresa logre un grado óptimo de rendimiento en la eficiencia del personal y una mayor productividad.

4.3. OBJETIVOS.

El objetivo de la auditoría operacional, es proveer a la administración de la empresa revisada, de información y elementos que contribuyan a incrementar la eficiencia del manejo de las operaciones y funciones de la organización.

El auditor operativo, debe contribuir en:

1. Emitir su opinión sobre el estado actual de la empresa, después de haber realizado el análisis y evaluación de ésta.
2. Participación de la creación, diseño e implantación de los sistemas y procedimientos determinados en las recomendaciones.
3. Implantación de las acciones de mejoramiento.

El objetivo debe cumplirse cuando se examine a la empresa sobre EL CONTROL INTERNO DE UNA FUNCIÓN ASÍ COMO DEL CONTROL DE LAS OPERACIONES DE UN DEPARTAMENTO, como a continuación se enuncia:

- a) Políticas generales y específicas.
- b) Sistemas, procedimientos y procesos establecidos.
- c) Canales de comunicación y flujos de información entre los departamentos.
- d) Situación y requerimientos financieros y contables.

Por lo tanto los objetivos de la auditoría operacional se abocan a:

1. Mayor productividad que se traduce en reducción de gastos que provocan una mayor utilidad.
2. Contribuir en el establecimiento de un mejor control que provoque un uso adecuado de los recursos de la empresa.
3. Contribución para el logro de todos los objetivos de la empresa.
4. Promoción de la eficiencia de las operaciones que se realizan en la empresa.

El auditor operativo al llevar a cabo un examen de la empresa también debe tener presente los objetivos generales que persigue ésta, como son los siguientes.

OBJETIVOS SOCIALES.- Generación de empleo, actividades ecológicas y de

apoyo a la comunidad.

OBJETIVOS DE SERVICIO.- Precios accesibles y calidad total.

OBJETIVOS ECONÓMICOS.- obtención de mayores utilidades.

4.4. METODOLOGÍA.

El boletín número dos, de la comisión de auditoría operacional del I.M.C.P. , define a la metodología como conjunto de actividades orientadas al logro de un fin u objetivo particular dentro de la entidad, tales como vender, comprar, cobrar o producir.

FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

FAMILIARIZACIÓN.

Estudio ambiental.

Estudio de la gestión administrativa.

Visita a las instalaciones

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

Entrevistas.

Evaluación de la gestión administrativa

DIAGNOSTICO.

Fase creativa.

Verificación de hallazgos.

Elaboración del informe.

4.4.1. FAMILIARIZACIÓN.

El auditor operativo realizará una revisión preliminar para familiarizarse, con las personas y operaciones con la finalidad obtener información de todos los aspectos importantes de la empresa de manera inmediata para identificar las áreas a examinar.

La familiarización se facilitará al detectar la información sobre:

- a) Conocimiento de los problemas principales que tenga la empresa, los cuales le sean comentados.
- b) Conocimientos de la infraestructura establecida con la cual se lleva a cabo la administración.
- c) Antecedentes sobre deficiencias detectadas de informes emitidos con antelación por auditores internos, externos, consultores ejecutivos, etc.

La información para desarrollar el trabajo preliminar puede ser a través de:

- Informes y archivos del área de auditoría interna.
- Información y archivos de la empresa sobre legislación.
- Información relativa a la historia de la empresa.
- Presupuestos, general y departamentales.
- Informes elaborados por la empresa expresando su situación ante el público.
- Informes sobre la empresa, elaborados por gente externa.
- Planes y objetivos de la empresa.
- Manuales de procedimientos de la empresa.
- Normas, políticas y reglamentos.
- Entrevistas con personal ejecutivo.

1. ESTUDIO AMBIENTAL.

De acuerdo al criterio del auditor, será el grado de profundidad de la investigación inicial, lo importante es diagnosticar las áreas críticas.

Los aspectos importantes a investigar son:

- a) Importancia de la función que se examina y cual será la situación financiera si se mejora su eficiencia.
- b) Revisión de razones financieras para conocer la relación que existe entre la función que se revisa y las otras funciones de la empresa.
- c) Estructura orgánica y políticas involucradas a la función que se revisa.
- d) Obligaciones gubernamentales de la función que se revisa.
- e) Obtención de información referente a la resolución de problemas operativos y errores que se presentan con la competencia.

2. ESTUDIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Análisis y evaluación del proceso que se sigue para administrar a la empresa para determinar las posibles deficiencias, en esta etapa se conocen las características esenciales para tener un panorama de lo que tenemos que revisar.

3. VISITA A INSTALACIONES.

Es la observación directa de los flujos de operación para familiarizarse con la función, con la finalidad de visualizar síntomas de problemas.

El auditor al entrar en comunicación con diversos ejecutivos y empleados que manejan la función posiblemente en las entrevistas comenten características de los posibles problemas de la operación.

4.4.2. INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.

Se analiza la información y la documentación que fue recopilada con la finalidad de evaluar la eficiencia y efectividad de la operación.

1. SUS OBJETIVOS SON:

- a) Identificación de las funciones más críticas, problemáticas o significativas que merezcan un examen con mayor profundidad.
- b) Establecimiento del alcance y profundidad de las pruebas que se realicen.
- c) Planear el desarrollo de la investigación para que en el tiempo razonable se obtenga información objetiva.
- d) Estimación del tiempo necesario para complementar el examen y presentar el informe

Para que se logren estos objetivos, el auditor podrá apoyarse de información recabada en: Entrevistas formales, aplicación de cuestionarios, revisión de registros y archivos, observación directa, investigación de estudios efectuados a la empresa por personal externo, estadísticas sobre producción, ingresos y gastos, seguimiento y comparación de desviaciones detectadas, etc.

El auditor operativo, debe planear y desarrollar su revisión de tal forma que obtenga información objetiva sobre los hallazgos encontrados y obtener todos los elementos necesarios para formarse una opinión tanto general como específica, para que su diagnóstico final sea lo más real posible.

2. ENTREVISTAS.

Las entrevistas formales, son una herramienta de mayor uso en la auditoría operacional ya que a través de ella se obtiene información directa de las

personas enteradas de la situación actual de la empresa, así como de los problemas detectados con ellas se confirma o aclara la información obtenida por otras fuentes.

Se deben considerar las relaciones humanas ya que dependerá del trato que se le dé a la persona entrevistada, para que nos proporcione información veraz y completa, esto se logrará si se toman en cuenta los siguientes puntos.

- a) Dar a conocer la importancia que representa la información que nos proporcione el entrevistado.
- b) Dejar al entrevistado que proponga sugerencia.
- c) No haber críticas públicas cuando se detecten diferencias o fallas.
- d) No prometer alternativas de solución inmediatas, aumento de sueldos o algo que ilusione al entrevistado.
- e) Expresar la ayuda proporcionada al entrevistado.

3. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.

Se analiza y evalúa el proceso administrativo para conocer su eficiencia, estudiándose de cada etapa lo siguiente:

PLANEACIÓN:	Objetivos, presupuestos, programas.
ORGANIZACIÓN:	Situación de la estructura orgánica, líneas de autoridad, responsabilidad, etc.
DIRECCIÓN:	Calidad ejecutiva, sistemas de información, canales de comunicación, etc.
CONTROL:	Consiste en la comparación entre lo que debió hacerse contra lo que se hizo de acuerdo a lo establecido en las tres etapas anteriores.

4. EXAMEN DE LA DOCUMENTACIÓN.

Se realiza el análisis de la documentación recopilada como: Registros, Informes y Formas, que es donde se anotan las operaciones, así como el flujo de información entre las áreas que intervienen en la función en revisión.

4.4.3 DIAGNOSTICO.

Se realiza la evaluación del control administrativo, en la cual se detectan los hallazgos que indiquen las fallas y deficiencias operativas, quedando plasmadas en el informe junto con sus alternativas.

1.- FASE CREATIVA.

Se determina en que forma los problemas detectados afectan a la empresa, con la finalidad de buscar las mejores alternativas de solución través de:

- a) Elaboración de un modelo que realmente se apegue a los objetivos de la empresa o de la función revisada considerando todos los factores internos, externos y expectativas.
- b) Determinar la prioridad en la atención de la corrección de las desviaciones.
- c) Considerar las ventajas y el costo beneficio del nuevo modelo sugerido.

2- VERIFICACIÓN DE HALLAZGOS.

Después de haber elaborado el nuevo modelo, éste deberá ser verificado otra vez, para ratificar o desechar la alternativa de acuerdo a las ventajas o beneficios que represente para la empresa, dicho diagnóstico debe realizarse con base en:

- a) Realizar una comparación del modelo actual contra el modelo propuesto para determinar si las diferencias son realmente importantes.
- b) Nuevamente listar las desviaciones detectadas comparándolas con las que

se habían determinado al iniciarse la fase creativa.

- c) Ratificar o desechar las desviaciones detectadas informando a las personas involucradas sobre su existencias.
- d) Buscar la solución a los problemas detectados.
- e) Asegurarse de que las alternativas de solución utilizadas para corregir las desviaciones son las mas adecuadas.

3.- ELABORACIÓN DEL INFORME.

Después de haber elaborado el informe el auditor deberá Comentar éste con las personas involucradas con la finalidad de:

- a) Asegurarse de que los hallazgos determinados son reales.
- b) Comentar las alternativas de solución con los responsables para que lleven a cabo su cumplimiento.
- c) El informe definitivo se elabora después de que se llevan a cabo los dos puntos anteriores y es el que se presenta a la alta Gerencia o al ejecutivo que solicitó la auditoría, en él se plasman las desviaciones detectadas así como las alternativas de solución, expresando las ventajas y beneficios que se obtendrán con el nuevo sistema.

4.5. EL PROPÓSITO PRINCIPAL DE LA AUDITORIA OPERACIONAL ES LA REVISIÓN DE LA OPERACIÓN.

Efectivamente, la intención de la auditoría operacional es el examen y evaluación de la operación, independientemente de los empleados y/o áreas que se encuentran involucradas en la función.

El auditor operacional, al examinar una función se dará a la tarea de

revisar tal vez varias operaciones, departamentos o personas que se utilizan para que los objetivos de dicha función se cumplan y si se orientara al revisar personas y/o áreas que son parte de la función, tal vez ésta no se revisaría en forma completa ya que se estarían revisando elementos de forma aislada.

Esto permite que la auditoría operacional analice y evalúe las operaciones con mayor enfoque; también provoca visualizar la operación informando sobre los hallazgos encontrados, sin echarle la culpa a alguna persona, cabe mencionar que las personas pueden ser una causa en la desviación o incumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa.

4.6. FUNCIONES QUE PUEDEN REVISARSE.

A continuación mencionaremos algunas funciones que pueden revisarse en la empresa :

1.- RECURSOS HUMANOS.

- a) Contratación.
- b) Capacitación y desarrollo.
- c) Administración de personal.
- d) Sueldos y Prestaciones.
- e) Relaciones laborales.

2.- MERCADOTECNIA.

- a) Ventas.
- b) Atención a Clientes.
- c) Marketing.
- d) Investigación de Mercados.

- e) Publicidad.

3.- FINANZAS.

- a) Compras.
- b) Cobranzas.
- c) Crédito.
- d) Tesorería.
- e) Contabilidad.
- f) Inventarios.
- g) Activos Fijos.
- h) Impuestos.
- i) Costos.
- j) Presupuestos.

4.- CONTROL DE PROCESOS.

- a) Jurídico.
- b) Investigaciones.
- c) Auditoría Integral de resultados.
- d) Sinistros.
- e) Trámites y Registros.
- f) Administración de Riesgos.
- g) Seguridad.

5.- PRODUCCIÓN Y/O OPERACIÓN.

- a) Áreas operativas.
- b) Mantenimiento.

6.- COMUNICACIÓN.

- a) Comunicación interna.
- b) Comunicación externa.

7.- PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

- a) Nuevos productos o servicios.
- b) Informática.

--- o ---

5.- HACIA UNA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RESULTADOS.

5.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN INTEGRAL DE RESULTADOS.

Después de que México ha aceptado el reto de participar en un mundo global, al abrir nuestra economía y negociar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, y de participar en un comercio planeado con los países latinoamericanos, es necesario que los empresarios mexicanos, así como los administradores de nuestras organizaciones dirijan su visión hacia los nuevos retos a los que tenemos que enfrentarnos, como es el caso de las empresas transnacionales y/o multinacionales que aplican nuevos conceptos en la administración para lograr los objetivos establecidos en su misión, como son la utilización de un sistema de administración por objetivos que tenemos que implementar en nuestras empresas, que se ocupa del mantenimiento y el crecimiento ordenado de la organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de sus miembros y la medición de lo que realmente se realiza, buscar la productividad en nuestras empresas evaluando los resultados obtenidos contra los recursos empleados, promover la filosofía de excelencia directiva, donde el líder máximo (director) asuma la responsabilidad del cambio ya que él debe modelar las nuevas conductas que desee se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados, implantando un plan minucioso para promover una nueva cultura empresarial a través de una mejor educación, capacitación y entrenamiento. Implantar los círculos de control de la calidad en todas nuestras áreas, a través de la formación de grupos de personas que se reúnan voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en sus áreas de trabajo para reducir errores y aumentar la calidad de nuestros productos y servicios, desarrollar líderes comprometidos con nuestro país, nuestra empresa y nuestra gente, ya que la clave de la dirección y de la gerencia es "realizar a través de los demás".

La utilización de la planeación estratégica considerando objetivos de orden superior como son: permanencia, crecimiento, y utilidades así como de la planeación estratégica personal que busca visualizar el futuro de nuestras vidas ya que nos ayuda a definir nuestros objetivos y establece cursos flexibles de acción.

Ademas, es importante considerar la rentabilidad dentro de nuestros resultados . Por otra parte es conveniente aplicar el pensamiento sistémico para hacer sentir responsable total a quien dirige nuestra empresa para poder realizar un cambio en nuestros "paradigmas" (forma habitual de hacer las cosas) y aplicar las siglas G. E. O. (globalización empowerment o poder de decidir y actuar y orquestación) que considera en la globalización, el establecimiento de mercados y la comunicación a nivel mundial, empowerment en donde se plantea que todos los integrantes de una empresa somos los responsables de los resultados y orquestación, necesidad y conveniencia de utilizar en nuestras empresas los sistemas de Informática que contribuyan a la rapidez y flexibilidad de los procesos de la información para contar con elementos escritos que contribuyan a una mejor toma de decisiones.

En este capítulo, se tendrá un enfoque de lo que debe ser una administración integral de resultados, ya que independientemente de que se sigan utilizando las herramientas administrativas que se especificaron en la auditoría administrativa y operativa, es conveniente incluir estas nuevas tendencias administrativas con lo cual seremos realmente productivos y rentables.

George S. Odiorne en su libro de "Administración por Objetivos", establece las diferencias entre los gerentes de antes y el desarrollo que tendrá el administrador del futuro o de situaciones como él le denomina:

1. SERÁ JUZGADO POR LO QUE HAGAN SUS SEGUIDORES.- La calidad de un administrador esta directamente relacionada con la calidad de los hombres que trabajan para él y sus propios resultados son esencialmente los de sus trabajadores.
2. NO TENDRÁ UNA *PERSONALIDAD EJECUTIVA DEFINIBLE .- Se ha comprobado que el administrador de éxito no tiene rasgos característicos, lo que significa que todos podemos ser excelentes ejecutivos de éxito.
3. LOGRARÁ RESULTADOS.- El administrador de situaciones sabe lo que esta pasando y también ayuda a que sucedan cosas y sobre todo logra los resultados esperados.
4. TENDRÁ UNA VISIÓN MAS AMPLIA QUE EN EL PASADO.- Su capacidad reside en el análisis de situaciones, la clasificación de problemas, la persecución de causas y la identificación de cursos de acción apropiados.
5. SERÁ UN ORGANIZADOR.- Delegará mas responsabilidades, para invertir mas tiempo en estudiar y organizar las situaciones de otras facetas también importantes.
6. SE ORIENTARÁ HACIA LOS RESULTADOS Y LA RESPONSABILIDAD.- Para alcanzar los objetivos de beneficios y crecimiento de la empresa, el administrador debe responsabilizarse plenamente de los medios utilizados, de operar dentro de un sistema de valores, no actuar bajo una conducta inmoral; y además cumplir con los patrones ordinarios de juego limpio y buen espíritu cívico.

John Naisbitt y Patricia Aburdene, proponen como las megatendencias mas importantes y dominantes en nuestras vidas, hacia el año 2000, las siguientes:

1. Bonanza mundial de los años 90.
2. Renacimiento de las artes.

3. Socialismo del mercado libre.
4. Estilos de vida mundiales.
5. Privatización del estado benefactor.
6. Auge de la cuenca del pacífico.
7. Decenio del liderazgo femenino.
8. Edad de biología.
9. Renacimiento religioso.
10. Triunfo del individuo.

De las diferentes macrotendencias que analizan, se derivan interesantes fenómenos de cambio, destacando los siguientes de acuerdo a comentarios expresados por el C.P. Luis Rubén Picazo M. en su libro de "Ingeniería de Servicios."

1. UTILIZACIÓN DE COMPUTADORAS PARA LA PEQUEÑA EMPRESA .- El rápido desarrollo de sistemas a bajos precios permitirá que se utilicen poderosas computadoras que darán mayor flexibilidad y velocidad de respuesta.
2. LA INFORMACIÓN COMO ARTICULO DE CONSUMO,. El producto de empresas de servicio será la información.
3. LA ECONOMÍA DE LOS CONOCIMIENTOS.- Los conocimientos cambiantes y en constante evolución se convertirán en un nuevo instrumento para generar riqueza.
4. ASOCIACIONES Y ALIANZAS .-La competencia internacional llevará a buscar asociaciones y alianzas entre empresas locales y extranjeras, privadas con públicas no lucrativas con lucrativas para lograr ventajas competitivas.
5. TRABAJO EN EL HOGAR.- Numerosos trabajos podrán desempeñarse desde el hogar facilitándose mediante la tecnología de las comunicaciones.

6. **REDUCCIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS.-** La Innovación provocará que el ciclo de vida de los productos se acorte.
7. **AUGE DE LA MERCADOTECNIA.-** Conforme la competencia se agudice y el consumidor requiera de nuevos productos, la mercadotecnia cobrará mayor importancia y de la misma se obtendrán las ventajas competitivas.

Este mismo autor establece que derivado de la Globalización, de la fuerte competencia y de la velocidad del cambio tecnológico, los gerentes deberán tener una nueva actuación y una nueva forma de pensar , basada principalmente en los aspectos siguientes:

1. Visión a largo plazo mínimo de cinco años.
2. Sentido de misión y propósito.
3. análisis continuo de los fenómenos del entorno, a nivel mundial, nacional y local.
4. Definición de los mercados y pleno conocimiento de sus clientes.
5. Mayor velocidad de respuesta a los fenómenos del medio y a las demandas de sus clientes.
6. Acertado manejo de información diversificada, como base para tomar decisiones.
7. Promoción continua de la Innovación, tanto de los productos, como de los procesos y servicios.

5.2. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

5.2.1. DEFINICIÓN.

El autor George S. Odiorne en su libro denominado "Administración por

objetivos" define a ésta como:

"Un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente, identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guía para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros."⁽¹¹⁾

5.2.2. ESTABLECIMIENTO DEL SISTEMA.

La principal condición que debe existir al establecer un sistema de administración por objetivos es el apoyo, respaldo o permiso del administrador principal de la unidad de organización donde vaya a emplearse el sistema. Por lo tanto, antes de establecer este sistema, debe hablarse con el jefe máximo de la alta gerencia de la organización donde vaya a comenzarse.

El establecimiento sigue éstas etapas:

1. Familiarización del jefe principal y sus ejecutivos claves (los que le informan directamente) con el sistema y su forma de operación.
2. Después de tomar la decisión de establecer el sistema, el jefe principal y sus subordinados programan medidas de actuación de la organización.
3. Difusión por toda la organización de los métodos de fijación de metas, hasta llegar a la primera línea de supervisión mediante una serie de reuniones sucesivas entre las diversas unidades organizativas y sus superiores.
4. Se hacen los cambios necesarios en áreas, tales como el sistema de evaluación, los procedimientos de fijación de sueldos y bonos, la delegación de

¹¹ODIORNE, GEORGE S. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. .. 1 ED. 10 IMPR. -MÉXICO. ECASA, 1967. - 88 P. -

responsabilidad, se aclaran las políticas ambiguas y se enmiendan los procedimientos que pueden estar obstruyendo el funcionamiento efectivo del sistema. También se hacen otros cambios tales como el establecimiento de un sistema de contabilidad por áreas de responsabilidad o por centro de costos.

5.2.3. ETAPAS DEL ESTABLECIMIENTO.

1. Al principio de cada año fiscal, el administrador y cada uno de sus subordinados se ponen de acuerdo en las metas que deberá alcanzar el subordinado en ese año.
2. Al final del año vuelven a examinar las metas y conjuntamente revisan la actuación del subordinado en comparación con las mismas.

5.2.4 ESTABLECIMIENTO DE METAS CON LOS SUBORDINADOS.

1. Identificación de las metas de toda la unidad de la organización para el periodo próximo. algunas áreas típicas en las que puede necesitarse una declaración de metas comunes son las siguientes:
 - a) Rentabilidad.
 - b) Posición competitiva.
 - c) Productividad.
 - d) Liderazgo tecnológico.
 - e) Desarrollo de los empleados.
 - f) Responsabilidad pública.
 - g) Relaciones con los empleados.

Las metas económicas se establecen en términos de las áreas de responsabilidad que puede controlar el jefe principal.

ÁREA

Dirección general.

Ventas.

Servicios.

Producción, operación.

Todas las áreas.

META

Utilidades.

Ingresos.

Costo unitario del servicio prestado, utilidades.

Costo del producto elaborado, utilidades.

Reducción de gastos.

2. Aclaración de la plantilla de personal y el organigrama, para graficar la organización del trabajo. Establecimiento de la organización efectiva del grupo bajo vigilancia, mostrando puestos responsabilidades, relaciones y próximos cambios.
3. Fijación de objetivos para el año próximo fiscal con cada subordinado individualmente.

5.2.5. MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS EN COMPARACIÓN CON LAS METAS.

1. Pida a cada uno de los subordinados que prepare una breve "relación de su actuación comparada con sus tabulares" utilizando como guía su copia del tabulador de actuación.
2. Fije una fecha para revisar este informe en detalle, busque las causas de los incumplimientos.
3. En la misma reunión usted puede tratar otras cosas que tenga en mente. Si encuentra buena disposición en el subordinado, puede discutir con él cuestiones tales como las de relaciones de trabajo, oportunidades, problemas personales relacionados con el trabajo, etc.

REVISIÓN DE LA ACTUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y DEFINICIÓN DE LAS

METAS PARA EL AÑO VENIDERO.

Por supuesto, aquí el administrador se encuentra de nuevo en el paso uno de la fijación de metas, pero mejor preparado, gracias a su experiencia para establecer metas más realistas para el siguiente período presupuestal.

ACLARE LAS METAS COMUNES ANTES QUE LAS INDIVIDUALES.

Una de las razones más importantes para involucrar a los dirigentes principales de la organización en el proceso, es la de comprometerlos en el establecimiento de metas comunes en toda la organización. Esto es algo más que la mera acumulación de metas individuales de los subordinados, tales metas comunes pueden provenir de la experiencia anterior, de los registros de competencia, de las normas de la industria o de los niveles superiores de la administración.

5.2.6 CICLO DE LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.

1. Medidas de la eficiencia de la organización basadas en sus metas comunes.
2. Revisión de la estructura de la organización.
3. El superior establece metas y medidas para los subordinados. El subordinado propone metas y medidas para su trabajo.
4. Acuerdo conjunto entre las metas de los subordinados.
5. Retroalimentación de los resultados intermedios en relación con las metas (nuevos insumos, eliminación de las metas inadecuadas).
6. Revisión periódica acumulada de los resultados de los subordinados en relación con las metas.
7. Revisión de la actuación de la organización.
8. Comenzar nuevamente.

5.3. PRODUCTIVIDAD

Se dice que el director de la organización es el que debe de gestar el cambio para encontrar el camino de la productividad.

DEFINICIÓN.

es la relación que se obtiene de invertir recursos humanos y materiales y sus resultados en bienes y servicios.

Productividad es la relación entre ciertos resultados logrados y ciertos recursos empleados.

Cuando se logra un mayor numero de productos y servicios, con reducción de insumos, entonces se habla de productividad.

La productividad no radica en la forma en que el gerente organiza a sus subordinados, sino en la forma en que los trata. Ese trato no solamente se transmite a través de la comunicación verbal sino también por los hechos, cuyos efectos son similares.

5.3.1. LA PRODUCTIVIDAD ES EL PROCESO A LARGO PLAZO Y PARA ESTABLECERLO E IMPLEMENTARLO CON LA METODOLOGÍA ADECUADA EN NUESTRA SOCIEDAD, SE REQUIERE DE :

1. Dirigentes convencidos de que este cambio es factible; además, seres que confíen en la potencialidad humana, crean en la capacidad intelectual y moral que cada quien posee y estén dispuestos a delegar, confiar, responsabilizar y decididos a fijar y lograr metas conjuntamente y se convenzan de una vez por

- todas de que sus subordinados son seres inteligentes, deseosos de progreso y bienestar, como cualquier ser humano .
2. Investigación autentica de las potencialidades de la gente que está a nuestro alrededor, con el genuino interés de identificar áreas de desarrollo.
 3. Crear conciencia en la persona cuyo potencialidad estamos desarrollando, para logrará su decidida colaboración en su entrenamiento y superación.
 4. Desarrollo e implementación de un programa de entrenamiento intensivo en el que constantemente se evalúe en forma realista, el grado de avance y asimilación.

Productividad, no es una medida de la producción ni de la cantidad de producto o servicio que se ha obtenido, la mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, esto resulta algo mas visible, tangible y medible en esa actividad (la producción de objetos).

La importancia de incrementar la productividad radica en que es posible producir mas en el futuro, usando menores insumos o recursos, con lo cual el nivel de vida puede elevarse. La productividad debe llegar a ser un objetivo vital para todos: A nivel nacional, empresarial, familiar y personal, todos obtendremos mas beneficios con menores recursos requeridos.

Productividad es por lo tanto, una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

5.3.2 FÓRMULAS DE PRODUCTIVIDAD.

Productividad equivale a la optimización del uso de recursos.

Productividad. = Resultados logrados.
Recursos empleados.

Productividad. = Productos.
Insumos.

Designando como Insumos a todos los recursos que entran en el proceso de producción o ayudan a él.

La productividad total puede medirse en unidades físicas económicas o mixtas.

Productividad física. = Productos medidos en unidades físicas.
Insumos medidos en unidades físicas.

Productividad económica. = Valor total del producto.
Valor total del insumo.

Productividad mixta. = Producto vendido en unidades físicas.
Valor total del insumo.

La productividad parcial generalmente se mide en unidades mixtas, relacionando el producto total con el insumo parcial.

Productividad del trabajo. = Unidades producidas
Horas hombre trabajadas.

5.4. EXCELENCIA DIRECTIVA.

El licenciado Miguel Ángel Cornejo y Rosado en su libro "Excelencia Directiva para Lograr la Productividad" (12) nos sugiere lo que debemos hacer los administradores de las organizaciones, para lograr la Excelencia en las empresas, a través de lo siguiente:

5.4.1 PRINCIPIOS DE EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD.

Para lograr la productividad en nuestra empresa tendremos que implementar:

1. LA HUMILDAD POR APRENDER.
 - a) Superar el síndrome del producto terminado (el ser humano tiene a cualquier edad la capacidad de seguir aprendiendo y asimilando conocimientos) , lograr que todo el personal se siga capacitando y entrenando a todos los niveles.

2. DESARROLLAR UNA CULTURA DE OFRECER EN LUGAR DE PEDIR.
 - a) Hacer que las cosas sucedan, no esperar a que sucedan.
 - b) Estimular la participación.

3. ORGANIZACIÓN ADHOCRATA.
 - a) Eliminar las "Islas" de poder.

4. IMPLANTAR LA ROTACIÓN HORIZONTAL DE PERSONAL.
 - a) Desarrollar a su gente.
 - b) Ascenso lento y desde abajo.

¹²CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ANGEL. EXCELENCIA DIRECTIVA PARA LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD. - 1 ED. - MÉXICO: GRAD, 1987. --191 P. --

5. INCENTIVOS GRUPALES.

- a) Compartir el riesgo empresarial en todos sus niveles.

6. EN POLÍTICA DE SUELDOS OFRECER LO MÁXIMO POSIBLE.

- a) Poner especial cuidado en nuestros procesos de selección.
- b) Eliminar el periodo de prueba.

7. SEGURIDAD EN EL EMPLEO.

- a) A nivel económico.
- b) A nivel Psicológico.

8. PROCESOS INTEGRADORES.

- a) Asimilar la responsabilidad del líder.
- b) Capacitar a nuestros subordinados para que "puedan" y motivarlos para que "quieran" lograr los objetivos fijados.
- c) Dar tiempo de aceptación.
- d) No despedir por falta de capacidad o motivación.
- e) Adoptar un estilo maternal de dirección.
- f) Desarrollar ritos de Integración social en todos los niveles.
- g) Mantenerse en contacto con la operación.
- h) Usar símbolos que se identifiquen con su gente.
- i) dar tiempo no estructurado para escuchar a su gente.

9. INTEGRAR UN EQUIPO DE TRABAJO.

- a) los líderes de la organización deben inspirar la participación.
- b) Erradicar la "crítica constructiva" (corregir ridiculizando enfrente de todo el equipo).

- c) Sorprender a la gente haciendo bien las cosas.
- d) Eliminar la Indiferencia.
- e) Pasar inmediatamente de la búsqueda de problemas a la búsqueda de la solución.

10. MOTIVACIÓN PERMANENTE.

- a) Comunicarse diariamente con su gente.

11. TOMA DE DECISIONES EN CONSENSO.

- a) Aplicar las premisas básicas de la planeación en forma vertical y horizontal
- b) Eliminar los juegos de poder.

12. DESARROLLAR LA CONCIENCIA DE CONTROL IMPLÍCITO.

- a) Confiar en su gente.
- b) Implantar la cultura de auto control (que la gente produzca con calidad, por convicción sin la necesidad de supervisión).

13. APROVECHAR LA EXPERIENCIA DE SU GENTE.

- a) El mas capaz como capacitador.

14. BÚSQUEDA ORGANIZADA DE CONOCIMIENTOS.

- a) Investigar en grupo.
- b) Buscar la factibilidad de aplicar de inmediato lo aprendido.
- c) Involucrar a los líderes en la capacitación.

15. IMPLANTAR LA INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA EN FORMA SISTEMÁTICA.

a) A nivel empresa.

b) A nivel personal.

16. MANEJO DEL ESTRÉS.

a) Desestresar a nuestra gente y a nosotros mismos (hacer ejercicio, cantar o gritar cada dos o tres horas, todo el grupo por espacio de cinco minutos).

17. OFRECER SISTEMAS DE EDUCACIÓN PERMANENTE.

a) Buscar la formación de la gente en las tres áreas básicas.

TÉCNICA.- Para obtener mano de obra calificada.

HUMANA.- Para obtener espíritu de obra.

CÍVICA.- para obtener compromiso social.

18. SER AUDAZ.

a) Correr riesgos, intentarlo.

19. SER PACIENTE.

20. BUSCAR LA EXCELENCIA DIRECTIVA DEL VÉRTICE A LA BASE.

5.4.2 PRODUCTIVIDAD MERCADOLÓGICA.

Si hiciéramos una encuesta y consultáramos ¿que lugar ocupa el cliente en nuestra organización? , tal vez existirían varias opiniones, pero ahora haremos un análisis para dar una buena respuesta.

Sin los clientes no existirían las empresas ya que podríamos tener el mejor producto del mundo, pero si no se vende no hay negocio, si no se conserva al

cliente no hay continuidad , por tal motivo el cliente ocupa el primer lugar.

En este tema se considera la excelencia mercadológica con cuatro llaves fundamentales: satisfacción del cliente , control de la calidad, servicios con valor agregado, y precios, los cuales analizaremos a continuación:

1. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

La mercadotecnia se encarga de lanzar productos que satisfagan las necesidades previamente establecidas de un mercado. Estudia el precio, la presentación, la calidad y sobre todo las necesidades que habrá de satisfacer.

La necesidad del cliente es la piedra angular en la cual descansa el éxito de cualquier producto.

2. CONTROL DE LA CALIDAD.

CALIDAD.

En términos comerciales, hablaremos de un producto que cumple su ofrecimiento, satisfaciendo las necesidades de un cliente.

hacer bien las cosas desde la primera vez, anotémoslo en la conciencia de cada miembro de la organización, recordando los grandes daños que se causan por no dominar el proceso del control de la calidad desde el principio.

El concepto de calidad se extiende a todas las áreas de la empresa, la calidad está antes, durante y después: lo que nos lleva a definir un ciclo de calidad integral.

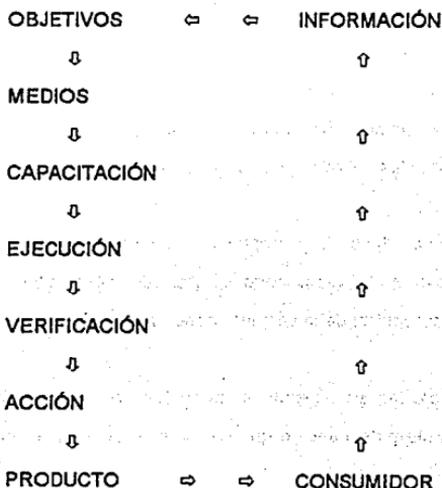
CONTROL.

Es necesario ampliar el concepto de control, ya que el tradicional es muy limitado, en el sentido de que solamente se requiere verificar lo sucedido contra lo planeado, por lo tanto, en lo sucesivo lo consideraremos un proceso integral: Planear, hacer, verificar y realizar las acciones correctivas, en forma sistemática.

PREPAREN, FUEGO Y APUNTEN, SIGNIFICA QUE:

Todos los días antes de iniciar sus labores PREPARAN realmente los objetivos a lograr, Inmediatamente hacen FUEGO realizando las actividades que habían preparado y posteriormente APUNTAN todos aquellos errores que pudieron haber surgido durante la operación.

Diagrama del control de la calidad.



3. SERVICIOS CON VALOR AGREGADO.

El servicio es la forma de enriquecer una venta, es lo que se llama posventa, a través de la cual el cliente satisfecho seguirá consumiendo nuestros productos.

El servicio con valor agregado en una empresa, no solo debe fincarse en una área destinada para tal efecto, debe impartirse como una mística en el interior de la organización. Esta dinámica incorporada al concepto de cliente interno, en la que cada departamento debería entregar su producto con "algo mas" cada vez, que enriquezca su actividad y si, a esto, le agregamos una sonrisa entonces dicho valor agregado aumentará la calidad del servicio interno prestado.

4. PRECIOS.

Las empresas de excelencia se han caracterizado por aprovechar las oportunidades del mercado y fijar sus políticas de precios sobre la base de dos grandes rubros: Aprovechando los nichos mercadológicos y/o penetrando los mercados.

- a) NICHOS MERCADOLÓGICOS.- Es el lanzamiento de un producto y/o servicio que logre mayor o nueva satisfacción de necesidades, en relación a similares.
- b) PENETRACIÓN DE MERCADO.- Ofrecer al mercado un precio considerablemente reducido de un producto y/o servicio, nuevo o similar a los demás.

La estrategia de hacer participar a los clientes de los beneficios, en una reducción de precios de venta, parece el baluarte en la mayoría de las empresas de excelencia, ya que esto les ha permitido el liderazgo en el mercado, consolidando la lealtad del cliente.

5.4.3. IMPLANTANDO UNA CULTURA DE EXCELENCIA

1. BUSCAR LA EXCELENCIA DIRECTIVA.

El objetivo fundamental para lograr un cambio en el estilo de dirección es que el líder máximo de la empresa asuma la responsabilidad del cambio, en el sentido de que él debe modelar las nuevas conductas que desea se incorporen al estilo de mando de cada uno de sus subordinados.

Además de la fuerte convicción que debe poseer, deberá trazar un plan minucioso de reeducación a través de entrenamiento sistemático, tanto de él, como de todos los cuadros de mando de la organización. Este plan deberá contemplar temas de vital importancia como son: ESCUCHAR ACTIVAMENTE, con el que cada ejecutivo deberá dominar el arte de la empatía y la aceptación de los demás, ejercer un enfoque de liderazgo tanto vertical, hacia arriba con cuadros superiores y hacia abajo con los subordinados y en forma horizontal con colegas del mismo nivel; MOTIVACIÓN DIRECTIVA E INFLUENCIA POSITIVA, que le permita modificar su conducta y aceptar que a través de sus conductas verbales y no verbales transmitirá a su gente expectativas ambiciosas y estimulantes; RELACIONES ASERTIVAS, que le permitan una comunicación libre de ansiedades y temores y puedan expresar en forma adecuada sus emociones; FILOSOFÍA PERSONAL, para que pueda incorporar a su estilo de mando objetivos de orden superior; COMUNICACIONES, para que su forma de expresarse sea adecuada y efectiva, para que no se preste a malas interpretaciones; MANEJO DE CONFLICTOS, para que desarrolle su habilidad de confrontación y pueda resolver los diversos problemas que se manejan a estos niveles.

2. ANALIZAR LA FILOSOFÍA ACTUAL.

Si el director conjuga las opiniones del consumidor final, la del cliente interno, del asesor externo, de sus mas cercanos colaboradores y la filtra a través de una profunda reflexión podrá conformar y definir su verdadera y autentica filosofia corporativa, abarcando los siguientes campos.

a) EN CUANTO AL PRODUCTO.

- Grado de satisfacción del cliente final.
- Servicio con valor agregado.
- Capacidad y velocidad de respuesta.
- Enriquecimiento del producto.
- Control de calidad.
- fijación de precios de venta.

b) LOS MERCADOS DE LA EMPRESA.

- Investigación de mercados.
- Innovación mercadológica.
- Estrategia de mercado.

c) OPERACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.

- Estimulo a la acción.
- Creatividad e Innovación.
- Orientación a resultados.
- Desarrollo Tecnológico.
- Ambiente laboral.

d) FACTOR HUMANO.

- selección de personal.

- Orientación.
 - Capacitación y desarrollo.
 - Asensos y promociones.
- e) **IDEALES DE SERVICIO DE ORDEN SUPERIOR CON LA SOCIEDAD Y EL ESTADO.**
- f) **APORTACIONES DE ORDEN SUPERIOR QUE HACE LA EMPRESA CON LA CULTURA EN GENERAL.**
3. **DEFINIR OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR, INTEGRANDO LA FILOSOFÍA CORPORATIVA.**

El líder de una organización debe basarse en estos dos aspectos, al establecer los objetivos de orden superior.

- a) Identificar los objetivos de orden superior que regirán en la empresa.
- b) Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.

Los valores de orden superior vienen representando el núcleo fundamental sobre los que deben girar los elementos (la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las actitudes, la estrategia, etc.) que conforman la organización.

Para lograr que los objetivos de orden superior sean eficaces deben ser:

SIGNIFICATIVOS, DURADEROS Y REALIZABLES.

4. **COMPROMETER A TODOS LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN CON LA NUEVA FILOSOFÍA.**

Una vez definida la nueva filosofía corporativa, se debe comprometer a todos los líderes de la organización cumplimiento, con una repetición anual para renovar y reafirmar el compromiso con la empresa, recordando estos principios diariamente al inicio de la jornada así como los himnos, rituales y lemas que se incorporan en el concepto de reciclaje permanente en la que debe estar inmersa toda la organización.

5. CONVERTIR LA FILOSOFÍA DESEADA EN CULTURA CORPORATIVA.

Definida la filosofía a implantar en la empresa, es necesario pasar del pensamiento a la acción, ya que de lo contrario todo quedara en buenas intenciones y no se lograrán los resultados deseados.

6. DESARROLLAR LÍDERES DE EXCELENCIA E INVOLUCRAR A LOS LÍDERES SINDICALES.

La clave de la dirección es; hacer a través de los demás, por lo que los puestos que enlazan a los cuadros operativos en una organización, cobran una importancia vital para lograr los resultados deseados; de eso depende la atención que deberá prestar todo líder máximo a la formación y desarrollo de sus líderes.

El secreto para que los mexicanos seamos más productivos consiste básicamente, en que nuestros líderes se decidan a desarrollar un estilo de excelencia directiva que contemple:

- a) Buscar y tomar en consideración las potencialidades de los demás.
- b) Crear conciencia.
- c) Desarrollar.
- d) Ser positivo.
- e) Ser paciente.

7. INSTALACIÓN DE UN SISTEMA EFICAZ DE ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS.

La administración por objetivos surgió como una respuesta en los años setenta y deriva de la teoría general de sistemas a una necesidad de evaluar en forma específica el resultado de las distintas acciones que se desarrollan en una empresa; está basada en dos principios filosóficos que son: Los resultados como única medida de evaluación y la participación, para que los involucrados puedan enriquecer con su talento el logro de los objetivos, cubre una necesidad básica de motivación, al propiciar la oportunidad de participación en la gestión directiva, negociando, el subordinado, sus propios objetivos.

La administración por objetivos, cuando es aplicada correctamente, logra el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación, simplificando además, la difícil labor directiva de la evaluación, trayendo consigo un grado mayor de equidad al momento de premiar y promover a la gente.

8. DESARROLLAR UNA CULTURA DE CONTROL ESTADÍSTICO.

Solamente a través de un riguroso control estadístico de fallas, nos podemos guiar para atacar los problemas mas importantes que nos están afectando, para no atacar aquellos problemas que por corazonada o por opiniones aisladas creamos que son los mas importantes y urgentes.

A través de recabar y clasificar adecuadamente las opiniones de los clientes de una empresa, se localizaran las mas importantes deficiencias y obviamente los de mayor reincidencia que nos marcaran las prioridades a atacar.

9. IMPLANTAR UN SISTEMA ORGANIZADO DE PARTICIPACIÓN: CÍRCULOS DE CONTROL DE LA CALIDAD.

Los círculos de control de la calidad están formados por un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente, por lo regular en horas de trabajo, para resolver problemas de calidad que atañen a sus áreas, contribuyendo así a elevar los niveles de productividad de la empresa, añadiendo a su labor un alto grado de satisfacción y realización personal.

10. CREAR UN CENTRO EDUCACIONAL, CLAVE DEL ÉXITO EMPRESARIAL.

Es primordial recapacitar seriamente para lograr un cambio de actitud en el empresario y en el trabajador, el reto es demostrar que la educación es el único camino, a través de la formación técnica, humana y cívica, así podrán obtenerse productos de mas calidad, incrementando las ganancias para todos. Aunado a esto se obtendrá la gran satisfacción de cumplir con la misión social que trabajadores y empresa contraen con la comunidad a la que pertenecen.

Es necesario visualizar en forma practica el proceso para implantar en nuestras empresas una cultura altamente productiva y así estar en posibilidades de recibir los beneficios tan deseados. La incorporación del centro educacional se basara en objetivos de orden superior y en el estilo de dirección.

5.5. CALIDAD TOTAL A TRAVÉS DE CÍRCULOS DE CONTROL DE LA CALIDAD.

El sistema ha sido la base del desarrollo en la calidad de los productos japoneses y tiene una peculiaridad que es la de centrar la fuerza de la organización en el desarrollo de la calidad del hombre.

La filosofía de los círculos de control de la calidad, consiste en contribuir al desarrollo de la empresa a través del respeto y la dignificación laboral del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la calidad, proyectándola hacia sus posibilidades infinitas.

5.5.1. CÍRCULOS DE CONTROL DE LA CALIDAD

1. CONCEPTO.

Es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se presenten en su área de trabajo.

2. OBJETIVOS.

a) Calidad.

b) Productividad.

c) Motivación.

a) CALIDAD.- Satisfacción plena al cliente en un producto o servicio.

- Administración participativa con compromiso de trabajo.
- Reducción de errores y mejora de calidad.
- Capacidad de resolución de problemas.
- Desarrollo de una actitud de prevención de problemas.
- Mejora de calidad de las relaciones Interpersonales.

b) PRODUCTIVIDAD.- Optimización del uso de recursos "hacer mas con menos".

- Ahorro de desperdicios de materiales y esfuerzos.
- Revisión de los procesos para su optimización.

- Desarrollo de efectividad de los grupos de trabajo.
 - Innovación en los modelos y diseños.
- c) **MOTIVACIÓN.-** Fuerza motivadora que despierta el deseo de cambio.
- Mejora la comunicación vertical y horizontal.
 - Mejora las relaciones jefe trabajador.
 - Promueve el desarrollo personal y el liderazgo.
 - Genera la humildad por aprender de los demás.

3. APLICACIÓN.

El inicio de su aplicación fue en la industria manufacturera expandiéndose a: Administración, servicios, educación, etc.

5.5.2 LA CONCIENCIA DE LA CALIDAD.

El padre de los círculos de la calidad es el Dr. Kaoru Ishikawa (principios generales de los círculos de control de calidad.

PRIMERA ETAPA (1946-1950) periodo del estudio y búsqueda de la calidad.

SEGUNDA ETAPA (1950-1954) periodo del control estadístico.

TERCERA ETAPA (1955-1960) periodo de la aplicación sistemática.

La calidad depende del esfuerzo de colaboración de cada uno de los departamentos que intervienen en el proceso tanto horizontal como verticalmente.

Para crear conciencia de calidad, se requiere de una capacitación permanente, con la que cada día se este sensibilizando a todos los miembros de la empresa a través de los resultados "control de la calidad a través de la auto evaluación".

PRINCIPIO FUNDAMENTAL PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD.

1. **PLANEAR.-** Análisis y detección de errores o fallas en un proceso.
2. **ACTUAR.-** Por escrito hacer las indicaciones de como mejorar y corregir.
3. **VERIFICAR.-** Periódicamente un miembro del círculo se responsabiliza de examinar que se estén llevando las indicaciones .
4. **MEJORAR.-** El círculo busca la manera de prevenir el problema.

5.5.3. LOS PRINCIPIOS DE DEMING. (14 OBLIGACIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN).

1. Innovar y asignar recursos para satisfacer las necesidades de la empresa y de los clientes a largo plazo, mas que obtener utilidades a corto plazo.
2. Desechar la antigua filosofía de aceptar producciones defectuosas.
3. Eliminar la dependencia del control masivo de calidad a través de la inspección y en su lugar establecer el control de procesos, a través de la técnicas estadísticas.
4. Reducir las múltiples opciones de proveedores, el precio pierde importancia cuando no está considerada la calidad.
5. Usar las técnicas estadísticas para identificar las fuentes de desperdicios (85% el sistema + 15% de los empleados).
6. Instruir un mejor y mas completo sistema de capacitación para los trabajadores.
7. Proveer a los supervisores de conocimientos en el manejo de métodos estadísticos, motivarlos para que usen estos métodos para identificar defectos que deberán ser estudiados para buscar la solución.
8. abrir la comunicación bilateral en la empresa, reduciendo el miedo a preguntar o el temor a las sanciones cuando se reporten problemas.
9. Involucrar al personal de ventas en los problemas operativos y de producción.

10. Usar frases motivacionales y carteles para alentar la productividad, siempre y cuando la gerencia y el departamento estén también involucrados en ellos.
11. Examinar de cerca los estándares de producción ¿están considerando la calidad y ayudan a hacer mejor el trabajo?.
12. Capacitar a todo el personal con los conocimientos básicos de la estadística.
13. Instruir un dinámico programa de reciclaje para los veteranos de la empresa, con nuevos retos para mantenerlos adecuados a los cambios de métodos, maquinaria y equipo.
14. Usar al máximo el talento de la gente y el control estadístico.

5.5.4. PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

1. El desarrollo de la capacidad de liderazgo y la habilidad de administrar su departamento, en los supervisores y jefes de primera línea, motivando su auto desarrollo y supervisión.
2. Elevar el nivel de productividad y de la moral de los trabajadores, creando un ambiente propicio para que cada uno esté sensibilizado a la calidad, a los problemas y a las necesidades de mejora.
3. Funcionar como núcleo promotor el control de la calidad a toda la amplitud de la empresa excelente, para promover con apoyo efectivo la implementación de políticas elaboradas por la alta dirección o la gerencia, respecto al aseguramiento de la calidad.

5.5.5. LA CALIDAD DEL ELEMENTO HUMANO.

"La calidad del producto depende de la calidad de quien lo produce".

Se podría considerar que la calidad la produce el hombre, de ahí la

Importancia de elevar la calidad del elemento humano de la empresa.

El elemento humano es el único que puede revaluarse los demás se deprecian invariablemente. Se hace necesario elevar de manera constante su potencial a través de su mejoramiento en todos los ámbitos .

El desarrollo debe tener un enfoque que permita ir satisfaciendo según sea necesario sus necesidades humanas y el estilo de liderazgo.

CUANDO EL TRABAJADOR NO PUEDE: HAY QUE ENSEÑARLO.

CUANDO EL TRABAJADOR NO QUIERE: HAY QUE MOTIVARLO.

5.5.6. METODOLOGÍA DE LOS CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD (C. C. C.).

En el establecimiento del círculo de control de la calidad deben considerarse los siguientes aspectos.

Numero de miembros:	De 5 a 10 miembros.
Tiempo:	Una vez por semana.
Ubicación:	Lugar tranquilo.
Materiales:	Rotafolio, hojas de rotafolio, marcadores agendas.
Materia prima:	Detección de problemas, personas involucradas.

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO.

- a) Selección del nombre del c. c. c.
- b) Selección del secretario.
- c) Normas de conducta.
- d) Orden del día.

- e) Proceso.

2. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA RESOLVER PROBLEMAS EN GRUPOS.

- a) INTRODUCCIÓN.- Se definen las características generales del área de trabajo.
- b) DETECCIÓN DE LOS PROBLEMAS.- Se detectan los problemas que aquejan a nuestra área.
- c) SELECCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER.- Con un sentido común, intuición y ayudados con técnicas como el "principio de pareto", se selecciona el problema mas importante.
- d) ANÁLISIS DE LAS CONDICIONES ACTUALES.- Definimos cuantitativa y cualitativamente las condiciones actuales que prevalecen, con datos medibles, (números, porcentajes, gráficas etc.).

3. FUNCIONAMIENTO.

- a) Entre los miembros listan los problemas que hay.
- b) Por votación se selecciona el problema numero uno.
- c) Lo analizan y toman datos para ver las causas.
- d) Estudian las causas y buscan la mejor solución.
- e) Presentan a la gerencia su caso y proposición.
- f) Implementan el cambio y presentan resultados.

4. TORMENTA DE IDEAS.

- a) Definir el problema con exactitud.
- b) Trabajar rápido y activamente.
- c) Empezar con cinco minutos de acción individual.
- d) Cantidad de ideas.

- e) Creatividad de la gente.
- f) Mantenerse en el problema, no dispersarse.
- g) Animarse mutuamente.
- h) Nada de discusiones.

5. PREPARACIÓN DEL AMBIENTE.

- a) Selecciona el lugar amplio cómodo con buena ventilación.
- b) Dispone los lugares en forma de círculo o herradura.
- c) Cuenta con pizarrón y hojas de rotafolio.
- d) Selecciona personal que conozca o pueda entender el problema.
- e) Proporciona a los participantes, toda la información disponible sobre el problema.
- f) Pide a los participantes que piensen 5 minutos.

6. REGLAS DEL JUEGO.

- a) Usar la imaginación y la fantasía.
- b) Toda idea es bienvenida.
- c) Se prohíben las críticas.
- d) No alargar ni profundizar en ninguna discusión.
- e) No analizar cualitativamente las ideas.
- f) Lo importante es la cantidad de ideas, no su calidad.
- g) Usar libremente la asociación de ideas, obtener ideas complementarias a ideas anteriores.
- h) Combinar ideas previas Para generar buenas ideas, todos deben participar.
- i) Impedir que la discusión se aleje del problema central.

7. EVALUACIÓN DE LAS IDEAS.

- a) Cada miembro vota a favor de las ideas que piensa que mas pueden contribuir a la solución del problema.
- b) La votación puede ser ilimitada o limitarse a dos o tres ideas por persona, esto debe decidirse en grupo antes de iniciar la votación.
- c) Los votos se anotan delante de cada idea escrita en el rotafolio.
- d) En este momento no debe discutirse la votación de las ideas solo se permite aclaración en caso de ambigüedad.
- e) Las ideas que alcancen mas votación son discutidas a detalle.
- f) Decidir por votación o por consenso cuales ideas se presentan como soluciones al problema original.

8. LA DECISIÓN POR CONSENSO SUPONE:

- a) Respeto.
- b) Mentalidad abierta.
- c) Honestidad.
- d) Valor.
- e) Capacidad de participación.
- f) Capacidad de escuchar y comprender a los demás.
- g) Confianza en el grupo y en los compañeros de trabajo.
- h) Buen clima de grupo.
- i) Disciplina.
- j) Paciencia.

9. EL TRABAJO CONSTRUCTIVO EN GRUPO SUPONE:

- a) Interesarse.
- b) Creer en nosotros mismos.
- c) Actuar.

- d) **Entusiasmo.**
- e) **Solución de problemas.**
- f) **Confianza mutua.**
- g) **Sentido crítico.**
- h) **Argumentar.**
- i) **Dirigir.**
- j) **Decidir.**
- k) **Organizar.**

10. RECOPIACIÓN DE IDEAS.

- a) **Muestreo.**
- b) **Lista de cotejo.**
- c) **Esquemas.**
- d) **Hoja de trabajo.**

11. GRÁFICAS.

- a) **De líneas.**
- b) **De barras.**
- c) **De pastel.**
- d) **De puntos.**

12. ANÁLISIS DE PRIORIDADES: DIAGRAMA DE PARETO.

Vilfredo Pareto (1848-1923) Sociólogo, llamó la atención cuando describió gráficamente cómo la riqueza se distribuía desproporcionalmente entre las clases sociales, pues detectó que el 20% de la población se quedaba con el 80% de la riqueza, en tanto que el restante 80%, solo le tocaba el 20%.

La famosa ley del 80-20, es una tendencia que existe en el resultado de los grupos sociales. Ejemplo:

El 20% de los cuenta habientes hacen el 80% de los depósitos, en tanto que el restante 80% aporta solamente el 20%.

El 20% de la población trabaja y mantiene el resto del 80%.

El 20% de los trabajadores producen el 80% de los defectos.

El 20% de las causas van a provocar el 80% de los efectos.

Esto lleva a pensar que en todo conjunto de cosas siempre existen "los pocos importantes de los muchos triviales.

13. ANÁLISIS DE CAUSA EFECTO.

Este análisis de causa efecto también conocida como "espina de pescado" creado por el doctor Ishikawa, tiene su origen en la filosofía budista que dice: "todo efecto tuvo su causa, así como toda causa tendrá su efecto". Si partimos de este principio todo problema que tengamos en nuestro trabajo, tiene su causa, si queremos solucionarlo, deberemos combatirlas.

14. PRESENTACIÓN A LA GERENCIA.

Cuando el líder y su círculo han logrado resolver un proyecto, es necesario que lo presenten a la gerencia para solicitarle autorización e implementar la solución propuesta, para esto es conveniente:

- a) Que la alternativa se comunique a la gerencia.

- b) Que sea expuesta por todo el equipo.
- c) Que quede bien definido el antes y el después.

15. LA IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN PROPUESTA.

Una vez obtenida la autorización o aprobación de la gerencia el círculo se dispone a justificar que la solución propuesta funciona efectivamente.

El círculo asignará quienes lo van a llevar a cabo; Si el caso lo requiere, diseñara una hoja de trabajo para ir anotando los resultados.

Muchas de las soluciones requieren un cambio de actitud, somos muy apasionados en el principio, pero al rato se nos olvida o al primer inconveniente lo dejamos a un lado y volvemos a hacer las cosas como antes, recordémoslo en nuestras juntas y ayudémonos unos a otros a no olvidar que cada uno de nosotros debemos de poner nuestro mejor esfuerzo para lograr el cambio.

5.6. LIDERAZGO.

5.6.1. HABILIDADES DE UN LÍDER (CINCO PASOS DEL ÉXITO DIRECTIVO)

1 SEÑALAMIENTO DE OBJETIVOS.

- a) Visualización.
- b) Hacer a través de los demás.

2. CAPACIDAD TÉCNICA.

- a) Planear.
- b) Organizar.

- c) Integrar.
- d) Dirigir.
- e) Controlar.

3. SENTIDO SOCIOLÓGICO.

- a) Sensibilidad de los cambios.
- b) Visualización y transformación del entorno.

4. DESARROLLO DE UNA VIDA INTEGRAL.

5. CAPACIDAD DE CAMBIO.

5.6.2. CARACTERÍSTICAS FUNCIONALES DEL LÍDER.

- 1. Satisface necesidades.
- 2. Resuelve problemas.
- 3. Asesora.

5.6.3. DIFERENCIAS ENTRE JEFE Y LÍDER.

JEFE.

- Privilegio de mandos.
- Existe por la autoridad.
- Inspira miedo.
- Busca culpables.
- Asigna y contempla.
- Hace el trabajo una carga.
- Sabe como hacer.
- Utiliza a la gente.

LÍDER.

- Privilegio de servicios.
- Existe por la buena voluntad.
- Inspira confianza.
- Corrige, comprende, castiga y enseña.
- Da el ejemplo.
- Un privilegio, una ilusión.
- Enseña como hacer.
- La prepara.

- Dice vaya.
- Dice vayamos.
- Llega a tiempo.
- Llega adelantado.

5.6.4. ¿COMO ADQUIRIR SEGUIDORES.?

1. Satisfaciendo necesidades.
2. Proporcionando medios para satisfacer las necesidades.
3. Proporcionando la relación entre personas o grupos.
4. Se convierte en respuesta a una necesidad.
5. Comprende y capitaliza que las personas forman grupos para satisfacer sus necesidades.
6. Se convierte en un medio a través del cual la gente comunique lo que desea.

5.6.5. REFLEXIONES DE UN LÍDER.

1. ¿ Como puedo lograr que se haga el trabajo con eficiencia.?
2. ¿ Cual es el mejor estilo.?
3. ¿ Como inspirar lealtad y compromisos.?
4. ¿ Cuando escuchar y cuando dar ordenes.?
5. ¿ Perder el respeto de mis hombres.?
6. ¿ Como usar mi poder.?

5.6.6. MOTIVADORES DEL HOMBRE.

1. El logro.
2. Reconocimiento.
3. La labor en si.
4. Ascenso.
5. Responsabilidad.
6. Desarrollo.

5.6.7. SÍNTOMA DE PROBLEMAS.

1. Mostrarse poco comunicativo.
2. Enojarse.
3. Ausentismo excesivo.
4. Estar inusitadamente irritado.
5. No sonreír como acostumbra.
6. Sofiar despierto.
7. Retardos.
8. Verse abatido o deprimido.
9. Mostrarse sarcástico.
10. Caminar lentamente o mas aprisa.
11. Arrellanarse en los sillones.

5.6.8. VENTAJAS DE ESCUCHAR ACTIVAMENTE.

1. Los sentimientos negativos se desvanecen y los positivos se fortalecen.
2. Los sentimientos afectivos y cordiales se amplían.
3. Al demostrar interés en lo que le pasa a otros, se conquistan seguidores.
4. Los subordinados también empezaran a escuchar correspondiendo a la actitud de su líder.
5. El jefe aprenderá a confiar a sus subordinados, a través de conocerlos mejor.
6. Aprenderemos a aceptar mas a la gente.
7. Al jefe le gustará una gente que ayuda.
8. Cada subordinado será una persona aparte, especial, porque cada quien tiene sus significados. Es injusto tratar igual a quienes no lo son.
9. No tenemos que ser super jefes para saber todas las respuestas.

5.6.9. SEIS PASOS DE RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

1. Identificación y definición del problema.
2. Generación de soluciones alternativas.
3. Evaluación de las soluciones alternativas.
4. Toma de decisiones.
5. Implantación de la decisión.
6. Observación subsecuente para valorar la situación.

5.6.10. TRES MÉTODOS USUALES PARA MANEJAR CONFLICTOS.

MÉTODO I : Yo gano tu pierdes.

MÉTODO II : Tu ganas yo pierdo.

MÉTODO III : Nadie pierde.

VENTAJAS DEL MÉTODO III.

1. Satisfacción mutua de necesidades.
2. Mayor participación y compromiso.
3. Decisiones de calidad superior.
4. No se requiere vender ideas.
5. Relaciones de mas calidad.

5.6.11. LIDERAZGO ASERTIVO TRIUNFADORES Y PERDEDORES.

EL TRIUNFADOR.

- Es siempre una parte de la respuesta.

Dice: "podemos hacerlo".

- Siempre tiene un problema.

Ve siempre una respuesta para cualquier problema.

EL PERDEDOR.

- Es siempre una parte del problema.

Dice: "ese no es mi trabajo".

- Siempre tiene una excusa.

Ve siempre un problema en toda respuesta.

- Ve una oportunidad cerca de cada obstáculo, dice "quizá es difícil, pero es posible".

- Ve dos o tres obstáculos cerca de cada oportunidad, dice "puede ser posible", pero es demasiado difícil.

5.6.12. CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER.

1. ES UN ANIMADOR.- Es bueno a pesar de las circunstancias.
2. ES UN SER COMPROMETIDO.- Forma hombres leales.
3. FORMADOR DE TRIUNFADORES.- Hace extraordinarios a los ordinarios.
4. ES UN DETECTOR DE HÉROES.- Sorprende haciéndolo bien y reconoce.
5. ES UN VAGABUNDO.- Esta con su gente en la acción.
6. ES UN COMUNICADOR.- Llega al corazón de su gente.
7. ES UN INSTRUCTOR.- Enseña a su gente lo que sabe.
8. ES UN FACILITADOR E INTEGRADOR.- Hace participar y crea ritos.
9. ES UN CONSTRUCTOR.- Crea valores, marca caminos.
10. ES TRASCENDENTE.- Capaz de hacer patria, empresa, familia y amigos.

5.7. INGENIERÍA DE SERVICIOS.

Este tema es solo una parte del contenido del libro de "Ingeniería de servicios", cuyo autor es el C.P. Luis R. Picazo Manríquez.

Comenzaremos por definir lo que es producto y lo que es servicio.

PRODUCTO.

Es la razón para la actividad Industrial. Por una parte es el resultado de la manufactura, y por la otra, la actividad Industrial, resulta de la necesidad y deseo de un producto.

Es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo representa como diferente a los demás.

SERVICIO.

Es un intangible o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

No existen cosas tales como industrias o sectores del servicios, solamente hay industrias cuyo componente de servicio son mayores o menores que los de otra industria.

Un cliente adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es; significa que adquiere funciones, beneficios y valor, que le proporciona el producto.

5.7.1 CALIDAD DEL PRODUCTO Y CALIDAD DEL SERVICIO.

En los últimos años se desarrollo un nuevo concepto de calidad total, cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva.

El proceso de calidad total, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente, en la forma en la que se ha responsabilizado, en el momento preciso y en el lugar que le corresponde de manera que cumpla con las especificaciones definidas para alcanzar cero errores.

La calidad debe proporcionarse no solo en el producto, sino también en el

servicio y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de Identidad corporativa.

Un producto de calidad es lo "QUE" el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a "COMO" lo recibe.

5.7.2. ¿ QUE ES LA INGENIERÍA DE SERVICIOS. ?

LA INGENIERÍA DE SERVICIOS (IS) "es el enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.(¹³)

MEJORAR E INNOVAR PROCESOS.

Para cristallar esta parte, la Ingeniería de servicios debe capacitar a la gente en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones.

SERVICIOS DIFERENCIADOS.

En este aspecto la Ingeniería de servicios utiliza la comunicación y se coordina con el manejo institucional de la misma.

DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN.

La Ingeniería de servicios requiere de una estructura de organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad.

¹³PICAZO MANRIQUEZ, LUIS R., MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN. INGENIERIA DE SERVICIOS. - 6 ED. - MEXICO: MC. GRAW HILL, 1992. - 254 P. -

CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE.

La Ingeniería de servicios, como anteriormente se ha mencionado, tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente. Este último alcance hace congruente a la Ingeniería de servicios con la formación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes.

VENTAJAS COMPETITIVAS.

La Ingeniería de servicios como proceso permanente dentro de una organización, se integra y coadyuva con la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

5.7.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS.

1. Crear clientes satisfechos.
2. Elevar los Ingresos reales de la empresa y se mantenga con esa tendencia.
3. Promover la innovación constante.
4. Diferenciar los productos.
5. Fortalecer la Identidad e Imagen corporativa.
6. Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios.
7. Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.

Definiciones de conceptos usuales en Ingeniería de servicios:

SERVICIOS AL CLIENTE.- Se refiere a las realizaciones que se establece, entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

VALOR AGREGADO.- Se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales, sin que esto le signifique un precio mayor, incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

MOMENTOS DE VERDAD.- Son los contactos personales que los integrantes de una empresa tienen con los clientes y público, son contactos de persona a persona. Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto.

5.7.4. TRIÁNGULO DEL SERVICIO.

Estrategia del servicio, gente, sistemas y cliente (como parte central).

1. ESTRATEGIA DEL SERVICIO.

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

2. GENTE.

Incluye a todo el personal de la organización y es el "recurso" condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

3. SISTEMAS.

Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos.

4. CLIENTE.

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él, enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes.

6.7.5. FASES DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS.

La Ingeniería de servicios es un proceso que comprende una serie de fases que deben cumplirse flexibles pero rigurosamente, aunque no necesariamente en el orden que aquí presentamos.

1. Integrar la práctica de la ingeniería de servicios y la planeación estratégica.
2. Definir la visión y misión de servicio y comunicarla a la organización.
3. Utilizar sistemas y tecnología de la Información apropiados a los propósitos de la Ingeniería de servicio.
4. Definir a los clientes y conocerlos en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes.
5. Establecer un modelo de organización dirigido hacia el cliente y desarrollar al personal para que tome decisiones.
6. Utilizar el manejo de la comunicación para diferenciar y posesionar productos, servicios y empresa.
7. Promover constantemente la innovación en servicios y procesos que se dirijan hacia la creación de valor y mejoramiento de servicios.
8. Revisa constantemente la actuación del personal y la calidad de los servicios, mediante una auditoría dirigida a esos propósitos.

MONITOREO DEL SERVICIO.

El sistema de monitoreo para fines de la Ingeniería de servicios estará

formado por las fases propias del proceso de control.

1. Establecer la norma o estándares como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio.
2. Medir las relaciones, es decir la calidad del servicio que se proporciona.
3. Comparar las realizaciones con las normas o estándares de referencia.
4. Tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir lo hecho, como para prevenir futuras realizaciones.

5.8. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL.

A continuación comentaremos algunos conceptos escritos por el C. P. Luis R. Picazo Manríquez en su libro "planeación estratégica personal hacia el año 2001."

5.8.1. ¿QUE ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL.?

El alcanzar el éxito o no alcanzarlo no depende de la calidad de sus planes, especialmente en el caso de sus planes de estrategias a cinco años que enseñan en las escuelas de administración, el éxito depende de su realización ante las oportunidades inesperadas.

La planeación estratégica personal es prestar atención a las realidades que no nos gusta enfrentar y a las preguntas que no tenemos el valor de formular.

DEFINICIÓN.

"La planeación estratégica personal es un instrumento sistemático que nos permitirá emprender una transición integral ordenada motivadora, entre lo que ahora somos y lo que queremos ser en el futuro, sin perder de vista que en este

recorrido habrá oportunidades que podemos aprovechar". (14)

5.8.2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES.

1. EL PORQUE DE LOS OBJETIVOS.

La gente realizada y quienes han precisado sus objetivos, confirman que esos son los ingredientes que marcan el rumbo a seguir, que dan pauta para mantener un monitoreo de nuestras acciones que nos motivan y nos generan entusiasmo.

2. DETERMINACIÓN DE PRIORIDADES.

Establecer prioridades es el paso definitivo para el conocimiento y comprensión de uno mismo, de nuestros deseos y expectativas futuras, entre mayor número de objetivos generales tengamos, mayor necesidad habrá de establecer prioridades e inclusive modificar objetivos puesto que todo cuanto nos rodea cambia.

5.8.3. ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL.

1. Actitud mental positiva.
2. Perseverancia.
3. Entusiasmo.
4. Imagen creativa.
5. Utilización del tiempo.

A continuación se mencionara los aspectos mas importantes para que se logre cada uno de estos elementos.

¹⁴PICAZO MANRIQUEZ, LUIS R. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL HACIA EL AÑO 2001. -- 1 ED. -- MÉXICO: MC GRAW HILL, 1993. --21 P --

1. ACTITUD MENTAL POSITIVA.

- a) Conozca sus fuerzas y debilidades.
- b) Vea siempre el lado positivo de las cosas aproveche las oportunidades que de ahí se deriven.
- c) Piense en grande pero con los pies en la tierra.
- d) Mantenga siempre pensamientos de bondad, amor, nobleza y superación.
- e) Visualice sus objetivos y planes como si ya los hubiera alcanzado.

2. PERSEVERANCIA.

- a) tenga un plan definido para su vida.
- b) Genere en usted mismo un deseo vehemente de llegar a donde quiere a partir de visualizar resultados y auto motivarse con los logros que vaya teniendo.
- c) No piense negativamente en los obstáculos problemas o desviaciones que puedan surgir. Considérelos como escalones franqueables y oportunidades para seguir adelante.
- d) Cultive amigos entusiastas y positivos que emocionalmente lo ayuden a mantenerse firme hacia sus objetivos. Evite los pesimistas y negativos que lo hagan titubear en sus logros y aspiraciones.

3. ENTUSIASMO.

- a) Actúe con entusiasmo y si no lo siente hágalo como si lo sintiera.
- b) Vigorice su entusiasmo diariamente, piense y hable del entusiasmo.
- c) Conviva con gente entusiasta escúchela y apóyela.
- d) Evite pensamientos negativos que le anulen el entusiasmo y si los llega a tener, adopte inmediatamente pensamientos positivos.
- e) Lea diariamente sus objetivos, piense en ellos y actúe como si ya los hubiera alcanzado.

- f) Siempre empiece el día con una actitud entusiasta y llena de fe.

4. IMAGINACIÓN CREATIVA.

- a) Ser receptivo a las ideas de los demás y aproveche los aspectos positivos e ignore los puntos negativos.
- b) Dedique por lo menos treinta minutos diarios a pensar, reflexionar y visualizar sus objetivos y problemas específicos.
- c) Tenga siempre a la mano tarjetas para anotar las ideas que le surjan durante el día y aplíquelas a su trabajo y objetivos.
- d) Mantenga siempre una actitud inquisitiva ante la información que recibe en su trabajo, en lo que lee, en lo que escucha, etc., Utilice las preguntas fundamentales y produzca ideas nuevas.
- e) Aplique técnicas de creatividad a sus planes, proyectos, trabajo y objetivos.
- f) Diversifique su lectura y obtenga nueva información, manéjela siempre con una actitud inquisitiva.

5. UTILIZACIÓN DEL TIEMPO.

- a) Siempre tenga presente sus objetivos y planes.
- b) Determine prioridades en sus tareas y actividades.
- c) Programe con anticipo las actividades que realizará cada día, semana o mes.
- d) Fije una fecha para terminar cada tarea.
- e) haga una sola cosa a la vez.
- f) Delege toda tarea repetitiva.
- g) Tenga siempre a la mano papel, lápiz, material de lectura, para que lo utilice en el tiempo de espera.
- h) Tome en cuenta el valor del tiempo.

5.9. G. E. O. GLOBALIZACIÓN, EMPOWERMENT (PODER DE DECIDIR Y ACTUAR) Y ORQUESTACIÓN.

Los siguientes comentarios son parte de la información contenida en el video denominado "Demibando Los Muros" del grupo G. E. O.

Se plantea que en la actualidad es necesario cambiar nuestros "Paradigmas" (forma habitual de pensar y de hacer las cosas) adaptarnos a las nuevas circunstancias del cambio, abandonar nuestro antiguo modo de pensar derribando los muros de los malos hábitos y adaptarnos a las nuevas tendencias, adelantándonos a la jugada llamada cambio, ya que tenemos tres alternativas.

1. Rendirnos y esperar que los cambios ocurran, quedándonos al margen de todo.
2. Nadar mas rápido y buscar estar con el cambio.
3. Cambiar de modo de pensar, ver las cosas de una nueva manera, remplazando la visión del mundo por una nueva.

5.9.1 GLOBALIZACIÓN.

Ya no es posible seguir con nuestra mentalidad localista de buscar solo mercados nacionales, es conveniente pensar en una competencia de mercado mundial en donde participen todos los países en todos los lugares, para lo cual es necesario:

1. Observar un panorama mundial.
2. Llenar brechas culturales.
3. Buscar un espíritu globalizador.

Debemos de pensar, que es necesario que tengamos una comunicación de varios idiomas para hacerlo con la gente de los demás países en donde tengamos nuestros mercados.

5.9.2 EMPOWERMENT O PODER DE DECIDIR Y ACTUAR.

Es otorgar poder a quienes nos rodean y romper los muros jerárquicos en los cuales se suponía que:

1. El jefe es el jefe, todos se someten.
2. Las emociones eran un tabú, todo el personal levantó un muro para que no supiera el jefe sobre sus emociones.
3. Se esperaban algunos sacrificios, esto es, la gente hacía cosas contra su voluntad creyendo que a la larga obtendrían algunos beneficios.

Por lo tanto lo más conveniente es romper con el poder centralizado, buscando lo siguiente:

1. Todos somos responsables de que nuestros clientes queden satisfechos.
2. Los sentimientos son importantes, es bueno expresar nuestras emociones y conocer las de los demás, para que exista una mutua comprensión.
3. obtener satisfacción en el desarrollo de nuestro trabajo.

Es importante buscar cambios en la cultura corporativa como:

1. Actualización constante.
2. Formar con el personal equipos de alto rendimiento.
3. cultivar la creatividad y la calidad

5.9.3 ORQUESTACIÓN.

Es buscar los beneficios de la tecnología avanzada a través del aprovechamiento de las ventajas de las nuevas herramientas tecnológicas, como es el caso del uso coordinado de sistemas de computación ultra inteligentes, con los que se puedan tomar decisiones a gran velocidad, ya que tienen las siguientes ventajas:

ACCESO.

La ventaja de poder escoger la información, lo sencillo de su almacenamiento y de como encontrarla, la facilidad de la utilización de grandes volúmenes de información.

VELOCIDAD.

Esta velocidad la podemos comparar con la que tiene un coche ultimo modelo y una carreta jalada por caballos, encontrando una gran diferencia en la rapidez de cada uno.

FLEXIBILIDAD.

Existen grandes opciones de cambio y de alternativas en los poderosos programas de información.

En sí toda la nueva tecnología nos proporciona grandes ventajas al utilizarla y no nos podemos quedar al margen de los beneficios que proporciona ya que al utilizarla posiblemente contribuyamos a que nuestras empresas sean mas productivas y/o rentables

— o —

6. AUDITORÍA INTEGRAL DE RESULTADOS (AUDIR).

6.1. CONSIDERACIONES GENERALES.

Como hemos visto en el capítulo anterior, en la actualidad ya no basta con practicar cualquiera de las auditorías como : La Financiera, la Administrativa o la Operacional, si queremos encontrar el camino para lograr cumplir con los objetivos de orden superior en las empresas como pueden ser los siguientes: Permanencia, Crecimiento y Utilidades.

Tenemos que buscar otras alternativas, como es el caso de la Auditoría Integral de resultados, que en forma completa realiza un examen y evaluación de una organización o de cualquiera de las áreas que la forman, ya que analizaremos en forma coordinada lo que corresponde a los aspectos financieros y contables, la situación que guarda administrativamente y al mismo tiempo evaluaremos las funciones que se desarrollan en la operación, con la finalidad de encontrar alternativas que contribuyan a un verdadero desarrollo de la empresa.

6.1.1. ¿COMO SE REALIZA LA AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.?

Este tipo de auditoría se lleva a cabo por medio de un grupo de eficiencia que sea experto en los siguientes aspectos:

1. FINANCIEROS Y CONTABLES.
2. ADMINISTRATIVOS.
3. OPERATIVOS Y/O DE LA FUNCIÓN QUE SE EXAMINE.
4. INFORMÁTICA.

La persona que revise los aspectos financieros y contables será un Contador Público o Licenciado en Contaduría, que su experiencia sea en Auditoría Financiera ya que deberá evaluar que la contabilidad se efectúe de acuerdo a la guía contabilizadora y el catálogo de cuentas de la empresa, revisando a través de pruebas selectivas que todos los movimientos realizados sean correctos. También

deberá llevar a cabo un análisis e interpretación de los estados financieros para determinar la situación financiera de la organización o del área en revisión, ya que como se planteó en el tema de administración por objetivos es necesario que se tenga una contabilidad por áreas de responsabilidad o por centro de costos, asignado a cada área.

ANÁLISIS.- Segregación de un todo en partes.

INTERPRETACIÓN.- Opinión que surge como resultado de un análisis previo.

ESTADOS FINANCIEROS:

- a) Estado de Situación Financiera.
- b) Estado de Pérdidas y Ganancias.
- c) Estado de Cambios de la situación Financiera.
- d) Estado de variación en el Capital Contable.

La persona que revise los aspectos administrativos será un profesionalista de la carrera de Administración, ya que además de dominar el Proceso Administrativo y todos los conceptos y aspectos de la administración, deberá de conocer y dominar los temas que se vieron en el capítulo número cinco, ya que con el enfoque tan amplio que tenga, podrá evaluar eficazmente la situación de la empresa, con lo cual al analizar las causas y efectos, tendrá más elementos para sugerir mejores alternativas de solución que provoquen cambios con mayores beneficios para la organización.

El experto en operación o la función que se examine podrá ser cualquier profesionalista o persona que conozca en primer lugar sobre Auditoría, pero que al mismo tiempo sea un experto en el conocimiento completo y profundo de la

operación o de la función que se pretenda revisar, ya que al examinar una área o la empresa, se tienen que analizar los flujos de información así como los canales de comunicación entre lo que ocurre en la función anterior como en la siguiente; para determinar su eficiencia.

El auditor que se encargue de evaluar el sistemas de informática, cuando se tenga en el área y/o en la empresa, o la posibilidad de implantarlos en el caso de que no se tengan, será Un profesionalista en informática, ya que como se vio en el tema de orquestación es necesario que todas las áreas y empresas se apoyen en los sistemas de informática para que sean más productivas, toda vez que la información es el elemento fundamental en la toma de decisiones.

6.1.2. ¿PORQUE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS. ?

El establecimiento de objetivos en una organización se realiza con el propósito de lograrlos, esto es, nuestra meta es la consecución de los mismos, los cuales se reflejan como resultados, pero en muchas ocasiones los resultados obtenidos no reflejan el logro de dichos objetivos.

RESULTADO: Es el efecto o consecuencia de un hecho, operación o deliberación.

En el tema de administración por objetivos, se vio que es necesario establecer objetivos en todos los niveles involucrando a todo el personal en su establecimiento, lo que significa que el propio personal, así como los administradores estén conscientes que deben proporcionar constantemente resultados aceptables.

Por otra parte, el producto final de cualquier actividad o función es el

resultado, el cual, al ser comparado con lo establecido previamente (presupuesto) nos puede dar un parámetro del índice de eficiencia obtenido por los integrantes del equipo de trabajo (personal ejecutivo, administrativo y operativo).

La auditoría integral de resultados no solamente se encarga de evaluar el porcentaje de eficiencia logrado entre el resultado real, contra el resultado presupuestado, sino también de lo siguiente:

1. Si dicho resultado es alcanzable.
2. Causas que provocaron que no se alcanzara.
3. Elementos que intervinieron para su consecución.
4. Personas que intervienen para su logro.
5. En que medida las áreas involucradas intervinieron para el logro de los resultados.
6. Como contribuye el administrador o líder en su consecución.
7. Si realmente es un reto.

6.2. OBJETIVOS.

A continuación se mencionan algunos de los objetivos de la auditoría integral de resultados:

Analizar y evaluar la autenticidad, oportunidad, razonabilidad y confiabilidad de los resultados obtenidos en los centros de productividad (áreas, sucursales o empresa), que los objetivos se logren dentro del marco de normatividad establecido, a fin de corregir y prevenir desviaciones en las políticas, procesos, procedimientos y funciones o en cualquiera de las etapas del proceso administrativo, así como en la información financiera y contable con lo cual se

contribuirá a la salvaguarda del patrimonio de la empresa, previniendo el menoscabo de los bienes y derechos patrimoniales.

Así mismo busca lograr los objetivos de orden superior (objetivos tácticos) de la empresa como son:

PERMANENCIA.

Debemos estar conscientes que con la apertura de los mercados mundiales (globalización) y en el caso de México, el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, ha provocado que nuevas empresas se establezcan en nuestro país, las cuales traen nuevas formas y filosofías de administrar, que la calidad de sus productos y/o servicios es excepcional, por tal motivo, debemos tener la idea de que al menos los nuestros, tengan la misma calidad y además que compitan con otros aspectos para que la preferencia que actualmente tienen nuestros Clientes con la empresa continúe, para que así, sobrevivamos a la competencia mundial asegurando la permanencia.

UTILIDADES.

Posiblemente por la carencia de una competencia o porque ésta ha sido incipiente, muchas empresas siempre fueron las mejores y en esa medida podían establecer precios que al compararlos con los costos invertidos arrojaban porcentajes considerables de utilidad, pero ahora que tiene una competencia sólida que ha logrado una excelente productividad en sus productos y/o servicios, seguramente bajará sus precios, es por eso, que nosotros también debemos de lograr que nuestras empresas sean productivas y por consiguiente rentables, con lo cual nuestras utilidades serán considerables.

CRECIMIENTO.

Obteniendo utilidades aceptable, los dueños de las empresas tendrán fe en nosotros e invertirán en la adquisición de instalaciones, equipo, mobillarlo, así como en más recurso humano y materiales, con lo cual se provocará el crecimiento de nuestras empresas.

La Auditoría Integral de Resultados, también busca lograr los objetivos estratégicos de cualquier empresa como son: Calidad, Productividad, Seguridad y Servicio.

Como podemos observar todos estos objetivos son muy ambiciosos, por lo tanto, también debe existir un equipo de eficiencia que provoque lograrlos, como el que se integra para realizar la Auditoría Integral de Resultados, que no se conforma con abarcar una pequeña parte del sistema de la empresa como en el caso de las otras Auditorías, de las cuales a continuación detallaremos sus objetivos, sino que busca cambios que realmente contribuyan a lograr los objetivos tácticos y estratégicos de las empresas.

6.2.1. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA FINANCIERA.

1. Analiza y evalúa la veracidad de los estados financieros de la empresa.
2. Determina la exactitud o inexactitud de las cifras de las cuentas que se tengan en la empresa.
3. Informar los resultados obtenidos en la revisión.

6.2.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Revisa y evalúa una empresa para determinar:

1. Desperdicios y deficiencias.
2. Mejores sistemas, procedimientos y métodos.
3. Mejores elementos de control.
4. Operaciones más eficaces.
5. Mejor utilización de los recursos.

6.2.3. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

1. Evaluar el grado de cumplimiento de objetivos y metas previstas.
2. Determinar la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones financieras.
3. Evaluar la efectividad del control en la administración de los recursos.
4. Identificar áreas críticas en la organización y funciones de la empresa.
5. Formular recomendaciones para superar observaciones significativas.

6.2.4. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.

La auditoría integral de resultados, además de considerar el logro de los objetivos de estas tres auditorías, también busca cumplir con los siguientes objetivos:

1. REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL.
2. SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGÁNICAS.
3. ADHESIÓN DE ACTIVIDADES A ALGUNOS PUESTOS PARA DESAPARECER OTROS,
4. ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE PAGOS A DESTAJO.
5. SUGERENCIAS DE PAGO DE INCENTIVOS A TRAVÉS DEL AHORRO EN GASTOS.
6. UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA PARA SER SUSTITUIDOS POR EL RECURSO HUMANO.

7. OBTENCIÓN DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD.
8. CONTAR CON MEJORES MECANISMOS DE SEGURIDAD.
9. UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.
10. REDUCCIÓN DE GASTOS.
11. INCREMENTO DE INGRESOS.
12. MEJORES UTILIDADES.

1. REESTRUCTURACIÓN DE PLANTILLAS DE PERSONAL.

Al realizar una evaluación de las funciones y actividades que se realizan en las áreas, para determinar si no existe duplicidad de funciones o tramos de control reducidos, determinaremos si es necesario que se cuente con todo el personal o si es necesario realizar un estudio de tiempos y movimientos, para determinar si no existen tiempos muertos o tiempos improductivos por falta de una adecuada organización o coordinación, que provoquen que en ciertos horarios se amplíen las cargas de trabajo y por ello se tenga más personal.

Después del análisis y evaluación tendremos los elementos necesarios para determinar que y cuanto personal (puestos y plazas) no es necesario en nuestras áreas y se sigan logrando los resultados, por lo tanto efectuaremos una estructuración de la plantilla de personal (para esto es conveniente utilizar la carta de actividades descrita en el capítulo de auditoría administrativa) que signifique reducción de gastos.

2. SIMPLIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGÁNICAS.

Por medio de los diagramas de organización se tiene la posibilidad de conocer la relación existente de los puestos y plazas que se tienen dentro de la organización se podrán determinar las funciones principales por cada una de las

áreas, los canales de comunicación que existen, la autoridad y responsabilidad de cada uno de los puestos que la integran, los tramos de control que tiene cada uno de los elementos. Con esto evaluaremos si los puestos de acuerdo a sus funciones su descripción genérica y analítica, son necesarios para el desarrollo de las funciones, procedimientos y procesos que se tienen que realizar en la empresa.

Si algunos puestos o áreas no son indispensables, podrá existir una reducción de la estructura orgánica.

3. ADHESIÓN DE ACTIVIDADES A ALGUNOS PUESTOS PARA DESAPARECER OTROS.

Los aspectos a evaluar en los dos puntos anteriores, también servirán para determinar si existen actividades que sean complementarias de un procedimiento o un proceso, las cuales deban realizarse por un sólo puesto, ya que pueden existir actividades complementarias que por control interno las tenía que efectuar otra persona, pero ahora con el concepto del control implícito (técnica que se basa en un principio de confianza depositada en el trabajador, la cual da como resultado una menor supervisión y una mayor calidad), con lo cual podremos eliminar algunos puestos y claro está, el personal será promovido o reubicado en la área donde sea necesario realmente.

4. ESTABLECIMIENTO DE SISTEMAS DE PAGOS A DESTAJO.

Esto no es otra cosa, más que remunerar al personal de acuerdo al trabajo desempeñado y se mide en relación al precio que se paga al empleado, al realizar una actividad que tiene como resultado un producto en serie, esto es, al trabajador se le pagará por el número de producción y/o servicios realizados en una jornada de trabajo, cada uno de estos tendrá un valor que irá en proporción a la cantidad de

trabajo invertido por el personal, así como el esfuerzo y el tiempo.

Al establecer este sistema de pago a destajo, el trabajador que tenga más producción será el que perciba más beneficios, ya que su sueldo será más alto, sin embargo, la persona que no quiera trabajar de acuerdo a los estándares establecidos, ganará menos, por lo tanto sus ingresos serán menores.

TRABAJAS MAS, GANAS MAS - TRABAJAS MENOS, PERCIBES MENOS.

5. SUGERENCIA DE PAGO DE INCENTIVOS A TRAVÉS DEL AHORRO DE GASTOS.

Al llevar a cabo los puntos anteriores, obtendremos algunos beneficios entre los que están El ahorro por el pago de sueldos, esto significa que el importe que arroja el reporte de gastos, será inferior al de los meses anteriores a la Auditoría Integral de Resultados, lo que significa que la empresa ha dejado de erogar cierta cantidad, también es cierto que tendrá que existir un mayor esfuerzo del personal, el cual será recompensado otorgándole un incentivo que salga de un porcentaje de la cifra ahorrada, por las mejoras sugeridas y la otra parte sea por beneficios obtenidos para la empresa, así todos salimos ganando, empleados, ejecutivos y empresa; ya que al reducir gastos lograremos incrementar las utilidades.

6. UTILIZACIÓN DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA PARA SER SUSTITUIDOS POR EL RECURSO HUMANO.

En el capítulo anterior y específicamente en el tema de orquestación nos damos cuenta de las bondades al utilizar sistemas de informática, los cuales al ser aprovechados al cien por ciento pueden proporcionar beneficios como los siguientes:

a) Reducción del equipo de oficina.

- b) Reducción de personal encargado del registro.
- c) Reducción de áreas de oficina en donde se concentra el personal que realiza el registro.
- d) Reducción del tiempo en el que se obtiene la información.
- e) Menor asignación de espacio para los archivos y por consiguiente menos mobiliario (archiveros, anaqueles, estantes, etc.).

El especialista en informática, será la persona encargada de hacer un examen de los flujos de información de los informes, reportes, registros y formas que se utilizan en el área o empresa en revisión, para determinar como puede sustituirse ésta y ser capturadas en computadoras personales (P.C.) o terminales "tontas" conectadas a un servidor central. Así mismo decidirá el lenguaje, programa o paquete que deberá implantarse, así como el número de equipos necesarios y los lugares donde deben instalarse, también determinará que personas serán las que manejarán los equipos y los pondrá en comunicación con el área de informática, para que conjuntamente el auditor y los responsables de ésta capaciten al personal hasta el momento que logren procesar la información e imprimirla, deberán de efectuarse todas las pruebas que sean necesarias para que los productos o resultados que se esperan sean obtenidos, el sistema se liberará hasta el momento que todos los integrantes de su manejo estén satisfechos de los resultados obtenidos.

En el caso de áreas que cuenten con sistemas de informática el auditor será el encargado de hacer una evaluación de su funcionamiento.

7. OBTENCIÓN DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD:

De acuerdo a lo comentado con antelación referente al tema de

productividad podemos darnos cuenta que ésta debe medirse en forma específica por cada actividad, departamento, operación, función y en toda la empresa y así definir como puede hacerse más eficiente y que mejora se logra día a día.

Los errores y desperdicios que genera el empleado al realizar sus funciones, son normalmente producto de incompetencia, que debe atribuirse a falta de capacitación y falta de identificación con sus actividades, por tal motivo el administrador o líder debe motivar al personal a hacer las cosas bien desde la primera vez y estar orgulloso de su rendimiento y en el caso que dicho ejecutivo desconozca esta situación, entonces el auditor será quien tendrá que recordárselo.

En ésta Auditoría Integral de Resultados se tendrá que rescatar el objetivo principal de la Auditoría Operacional, ya que también debemos de encargarnos de lograr en la empresa revisada, la eficiencia de las operaciones, pero con un enfoque más completo utilizando el de la administración Integral.

En necesario ir al detalle de las operaciones de las transacciones, cualquiera que sea el área que se evalúe, para medir la productividad. Se requieren desde luego conocimientos y creatividad para definir los parámetros de medición que cada área y operación requieren, pero éste es el único camino. Posiblemente al revisar nos demos cuenta de que hay supervisores que no supervisan; cheques devueltos que son recuperados después de dos meses, vendedores y ejecutivos de cuenta que no visitan a los Clientes y prospectos; cobradores que no realizan su recorrido de cobro, compras realizadas sin haberse efectuado las tablas comparativas, facturas mas elaboradas, que por esta causa son presentadas hasta el mes siguiente, falta de cobro a clientes, de servicios que ya fueron proporcionados, cancelación de servicios por atención del servicio en forma deficiente, mobiliario y

equipo que no se utiliza, stock de materiales o materia prima muy elevados, materias primas que se están utilizando y que por mala calidad debieron rechazarse al proveedor. Abuso y falta de control en mantenimiento de equipo de transporte como es el caso de; uso desmedido de refacciones, aceite, lubricante y combustible, etc., equipos que son arreglados constantemente y nunca quedan bien, etc.

También deberá evaluarse la participación de la gente en el logro de hacer más productos y/o servicios con un menor número de recursos o en su caso la negligencia de los empleados para no cumplir con esta filosofía.

Por tal motivo el auditor debe procurar que exista un adecuado control en cada una de las entidades, pero entendiéndolo por ello no sólo la actuación a la verificación numérica de los estados financieros o a la revisión de las transacciones, sino a la búsqueda de la optimización de los recursos utilizados.

Tendrá la obligación no sólo de informar a la dirección de las deficiencias o problemas encontrados, sino de ver que se tomen acciones para llevar a cabo la eliminación de ineficiencias, desperdicios, errores y de todos aquellos aspectos que se contraponen a la productividad.

Dicho auditor, deberá adquirir el compromiso de eliminar todo indicio de improductividad y lograr que los valiosos recursos que poseemos (humanos, materiales, técnicos, naturales, etc.), sean conjuntados en fórmulas adecuadas que contribuyan a la producción de satisfacciones en beneficio de nuestro personal, organización, sociedad y país.

8. LOGRAR UNA MEJOR CALIDAD.

El enfoque de la calidad no sólo debe limitarse a ser lograda en los productos y/o servicios que recibe el Cliente final, la calidad debe buscarse en cada una de las actividades que realiza cada integrante de la organización, desde el más alto nivel hasta el más bajo, dado que de éstas personas resultará un servicio o producto intermedio con calidad y nuestros clientes internos (compañeros de trabajo, operativos, administrativos y/o ejecutivos) recibirán estos servicio o producto para continuar con ellos en el siguiente paso del proceso procedimiento o función.

Para que la calidad se logre en todas las actividades, procesos, procedimientos y funciones de una empresa se requiere lo siguiente:

- a) Que todas las personas que integran la empresa, realicen sus actividades de tal forma que consigan que el producto y/o servicio que sale de sus manos sea el mas adecuado para el uso que se hará de él.
- b) En toda actividad que se realice, las cosas deben hacerse bien desde la primera vez.
- c) Los líderes o administradores deben tener una honesta preocupación por conseguir la calidad de vida de trabajo. Esto es; atender y visualizar todas las condiciones que favorecen un ambiente óptimo para quienes realizan las tareas (empleados) y con ello se sientan satisfechos y contentos; por tal motivo debe buscarse la calidad en:

- Las relaciones entre compañeros, jefes y subordinados.
- Un ambiente laboral óptimo.
- Condiciones del ambiente físico.
- Reconocimiento a los empleados por los logros obtenidos.
- Trabajo en equipo tomando en cuenta e involucrando al personal en la

realización de las actividades.

9. CONTAR CON MEJORES MECANISMOS DE SEGURIDAD.

Es importante que todas las empresas lleven a cabo este aspecto ya que seguridad no solamente abarca el concepto de contar con un elemento que vigile los accesos, esta persona también debe atender:

- a) Que exista un control estricto de entrada y salida exacta de los materiales, mobiliario y equipo de los almacenes o áreas, de acuerdo a los movimientos autorizados por personal competente.
- b) Evitar la fuga hormiga por parte del personal de materias primas, materiales, equipo de oficina y papelería, ya que de poquito en poquito se pueden volver grandes cantidades.
- c) Tener un control estricto del personal así como de visitantes para evitar cualquier siniestros (robo, terrorismo, secuestro, etc.), tanto a nuestra persona como a las instalaciones.
- d) Revisión minuciosa al personal para evitar la sustracción de información considerada como confidencial (manuales, diskettes, cintas magnéticas) que contengan información sobre nuestra administración. Filosofía, objetivos, planeación estratégica, procesos, procedimientos, funciones, flujos de información o cualquiera de nuestros sistemas, con ello se podrá evitar su utilización fuera de la empresa.
- e) Al efectuar sus recorridos deberá revisar que estén apagado los equipos o maquinaria que no se esté utilizando, para evitar gastos innecesarios de energía o mantenimiento por descompostura, también deberá evaluar que el personal use correctamente del mobiliario, equipo y maquinaria que se le asignó.

- f) Deberá buscar que el personal cumpla con las políticas y mecanismos de seguridad establecidos.

El auditor integral de resultados al detectar alguna desviación de este tipo o cualquiera que corresponda a seguridad, deberá de plasmar en su informe las alternativas de solución para que éstas sean corregidas.

10. UN MEJOR SERVICIO A LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS.

En el tema de Ingeniería de Servicios, se habló de la calidad en el servicio tanto a nuestros Clientes internos como externos, éste mismo enfoque es el que debe evaluar el auditor integral de resultados y buscar que todo el personal de la empresa este consciente de que todos recibimos servicio y damos servicio; y cuando lo recibimos nos detenemos a pensar con que calidad lo proporcionaron, pero a la inversa muy pocas veces meditamos cual es el grado de calidad del servicio que proporcionamos a los demás.

Su deber es crear conciencia en el líder y/o administrador de que la calidad es un objetivo que todo el personal debe tener presente, ya que si cada uno se preocupa por dar un buen servicio, el que se proporciona en la empresa será con excelente calidad.

No se trata de ayudar a los demás a dar un buen servicio, sino de tener presente que solo basta con que cada uno de nosotros proporcionemos a los demás nuestro mejor servicio.

Al proporcionar un mejor servicio lograremos:

- a) Tener a nuestros Clientes satisfechos.

- b) Crear un buen equipo de trabajo.
- c) Crear preferencia en relación a los demás competidores.

11. REDUCCIÓN DE GASTOS.

Después de hacer una reestructuración de plantilla y evaluado que no todo el personal es el necesario, llegamos a la conclusión de que es conveniente que este personal sobrante sea reubicado en alguna otra área de la empresa de acuerdo a su perfil, conocimientos y experiencia; Lo que provocará que exista una reducción de gastos ya que como sabemos, el recurso humano es en donde invierte más la empresa.

De igual forma, al simplificar las estructuras orgánicas y la adhesión de actividades a algunos puestos para desaparecer otros, también procurarán disminución en el número de personas que integran el área, función o empresa y al reubicarlas provocará reducción de gastos de sueldos.

Al implantar el sistema de pagos a destajo también obtendremos un ahorro en sueldos, en virtud de que evitaremos tiempos improductivos y al mismo tiempo se asignar un importe total a cubrir a los empleados por este concepto, por lo tanto dejaremos de pagar sueldos de personal que no trabaja.

El auditor, al realizar esta sugerencia también recomendará se lleve a cabo un estudio completo por consultores o responsables del área de administración de sueldos y el sindicato, para tener todas las bases necesarias en el establecimiento del importe por pieza o producción, que se pagará al personal por su trabajo, el cual será a cambio del sueldo que percibía.

Los beneficios que se plantearon en el punto utilización de sistemas de informática, también traen a colación una reducción de gastos para la empresa, ya que dejaran de adquirirse equipo de oficina (sumadoras, máquinas de escribir, cintas, etc.) y evitaremos sus gastos de mantenimiento, reasignaremos al personal que sobre, se eliminaran del gasto por arrendamiento de oficinas, se dejara de adquirir mobiliario y equipo de oficina (escritorios, sillas, archiveros, estantes, etc.) y también ahorrar en su mantenimiento.

Al contar la empresa con mejores mecanismos de seguridad, también lograremos una reducción de gastos toda vez que evitaremos cualquier fuga o desperdicio de:

- a) Materia Prima.
- b) Materiales.
- c) Mobiliario, equipo y maquinaria.
- d) Energía (luz, agua, lubricantes, gasolina).
- e) Papelería, equipo de oficina y refacciones.

12. INCREMENTO DE INGRESOS.

Al lograr en la empresa una calidad total a través de la satisfacción de los deseos y necesidades de nuestros Clientes, estos cada vez tendrán más preferencia por los productos y/o servicios que proporcionamos, lo que provocará que los adquieran y al tener más ventas tendremos más ingresos.

Con nuestros objetivos de la Auditoría Integral de Resultados, también lograremos más ingresos tal es el caso de la utilización de sistemas de informática, ya que podremos capturar de manera inmediata los servicios proporcionados o los productos vendidos y al tener almacenados los precios a cobrar de acuerdo a su

tipo y por contar con una base de datos completa de nuestros clientes, es seguro que al emitirse la factura saldrá correcta, evitando con esto, errores o importes incorrectos que provocaban el desfase en su entrega.

La entrega de la facturación de manera inmediata a su emisión es otra ventaja que puede provocar la recuperación de ingresos rápidamente.

Al obtener productividad en las empresas lograremos mas capacidad para atender mayores ventas o mas clientes, por lo tanto tendremos mayores ingresos por estas ventas adicionales.

13. MAYORES UTILIDADES.

Al lograr la reducción de gastos a través de la implantación de los objetivos de la auditoria integral de resultados, considerando ademas los objetivos de la auditoria financiera, operacional y administrativa conseguiremos un buen ahorro en la organización, por otra parte, al obtener el incremento de los ingresos por las alternativas anteriormente comentadas obtendremos mayores utilidades, logrando con esto los objetivos de orden superior como son:

UTILIDADES.

PERMANENCIA.

CRECIMIENTO..

Ya que al obtener buenas utilidades los dueños de las empresas seguiran confiando en nosotros y continuaran invirtiendo sus capitales.

Por lo tanto podemos concluir que el objetivo de la auditoria integral de resultados es:

La evaluación del grado y forma del cumplimiento de los objetivos los cuales examinaremos por medio de los resultados obtenidos, reportados en el Informe mensual e Informe de logro de estándares de desempeño.

6.3. ENFOQUE DE LA AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.

La auditoría integral de resultados, al igual que las otras auditorías anteriormente comentadas, se encarga de llevar a cabo un examen y evaluación de la situación que guarda la empresa.

Esta auditoría abarca el examen de los conceptos y aspectos que evalúan las otras auditorías, ya que analiza la situación financiera, la eficiencia de las operaciones y el grado de efectividad en la que la empresa está siendo administrada.

Esta evaluación, es a partir del grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa, los cuales se reflejan como un producto final en los resultados.

La auditoría integral de resultados, puede ser realizada por personal de un despacho en éste caso al ser realizada por personal ajeno a la empresa se le denominará auditoría integral de resultados externa, en el caso de que sea practicada por personal que depende de la empresa que pertenezcan al área de auditoría interna, esta se considera como auditoría integral de resultados interna.

A este tipo de auditoría, se le agrega otra responsabilidad, la de revisar y evaluar el grado de eficiencia de los sistemas de informática, que se tienen en el

área o función en estudio y en su caso buscar alternativas de solución para una mejor utilización y aprovechamiento de este sistema.

Ademas al evaluar áreas, funciones, procesos y/o procedimientos que carezcan de equipos de computo, sea computadoras personales (pc's), sistemas de informática que contengan servidores y pantallas "tontas", o un centro de computo, será su responsabilidad evaluar y sugerir que equipos necesitan sobre todo como van a ser utilizados , cuales van a ser los beneficios, los productos que se obtendrán (informes, reportes registros formatos, etc.), quienes serán los responsables de su manejo, mantenimiento y enlace con otras secciones o áreas.

Por lo anterior, la auditoría integral de resultados debe ser practicada por un equipo de eficiencia formado por profesionistas que sean expertos en la materia como es el caso de:

1. EXPERTO EN INFORMACIÓN FINANCIERA.
2. EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN.
3. EXPERTO EN OPERACIÓN.
4. EXPERTO EN INFORMÁTICA

1. EXPERTO EN INFORMACIÓN FINANCIERA.

Esta persona deberá ser un licenciado en contaduría o un contador público que sea un experto en el análisis y evaluación de la veracidad de las cifras contenidas en la información contable así como en los estados financieros.

2. EXPERTO EN ADMINISTRACIÓN.

Deberá ser un licenciado en administración, que realice un examen del grado

de eficiencia en el que se está administrando la empresa, área o función, que además domine los conceptos administrativos comentados en el capítulo anterior como son: La administración por objetivos, la filosofía de excelencia, productividad, calidad total, liderazgo, ingeniería de servicios y planeación estratégica personal.

3. EXPERTO EN OPERACIÓN.

Un profesionalista que como requisito conozca la área o función que va a revisarse, ya que debe ser un especialista en la materia para efectuar una acertada evaluación, pero que de manera indispensable conozca y aplique la auditoría.

4. EXPERTO EN INFORMÁTICA.

Un licenciado o ingeniero en informática, que se encargue de evaluar el sistema de informática del área en revisión para que determine su grado de funcionamiento y/o sugerir su implementación en donde se carezca de éste y sea necesario por las ventajas y beneficios que se logran.

En conclusión podemos decir que la auditoría Integral de resultados comprende lo siguiente:

- a) Lleva a cabo un examen y evaluación de la situación que guarda la empresa.
- b) Puede evaluar toda la organización como sistema o evaluar únicamente algún subsistema como es el caso de cierta función, área, proceso o procedimiento.
- c) Al hacer esta evaluación, se abarcará en forma integral:
 - La situación financiera.
 - La eficiencia de las operaciones.
 - La efectividad de la administración.

- **La eficiencia de los sistemas de Informática.**

- d) **Efectúa la evaluación a partir de los resultados obtenidos en los centros productivos para determinar el grado de cumplimiento de los objetivos.**

- e) **Puede ser practicada por auditores internos o externos.**

- f) **El tiempo de duración de este tipo de auditoría depende del alcance que se le pretenda dar.**

6.4. DEFINICIÓN.

Es un examen detallado metódico y completo, de la situación que guarda la empresa, función, área, proceso o procedimiento, practicado por un equipo de eficiencia, para evaluar la situación financiera, la eficiencia de las operaciones, sistemas de informática así como de la efectividad de la administración integral, a partir de los resultados obtenidos, determinando el grado de cumplimiento de los objetivos así como del aprovechamiento completo de los recursos utilizados, para sugerir alternativas de solución a las desviaciones detectadas y/o mejora de los resultados obtenidos, con la finalidad de que se logre una mayor productividad y rentabilidad.

6.5. ALCANCE.

La determinación del alcance que debe darse a la auditoría integral de resultados, estará en función de la magnitud, complejidad y naturaleza de cada una de las empresas en las que vaya a realizarse, Debiéndose efectuarse en una forma

selectiva, considerando los controles internos, contemplando los resultados de las auditorías anteriores y los objetivos que ésta persiga.

La practica de la auditoria integral de resultados puede enfocarse a una parte o la totalidad de la empresa, por tal motivo puede revisarse:

1. Función o funciones.
2. Área o áreas.
3. Sección o secciones.
4. Proceso o procesos.
5. Procedimiento o procedimientos.

Hay que recordar que una empresa puede estar constituida por varias sucursales las cuales se encuentran separadas físicamente de la oficina matriz, por consiguiente, también se podrá revisar una o varias sucursales.

Invariablemente la determinación del alcance, deberá hacerse con base en un diagnostico preliminar del entorno global de la empresa, de sus objetivos y resultados así como de los sistemas y subsistemas que la conforman.

También debemos tomar en cuenta las peticiones de la alta dirección, para conocer los objetivos y las metas que persiguen al solicitar este tipo de auditoria.

Por último debemos considerar la exactitud y veracidad de los resultados que es necesario se evalúen y que dependiendo de su numero y de su grado de complejidad con el que se lograron, determinaremos que alcance tendrá la auditoria integral de resultados.

6.6. METODOLOGÍA.

La auditoría integral de resultados como un proceso que engloba la revisión y evaluación de las actividades en general, respecto al grado de eficiencia productiva y rentabilidad con el que se desempeña una empresa, establece que la metodología a seguir en su desarrollo, no debe interpretarse bajo riguroso esquema de trabajo, sino que debe considerar cierta flexibilidad que permita su adaptación a las características y peculiaridades de cada una de las áreas y etapas que la misma implica.

Esta metodología deberá ser susceptible de asimilar imponderables a que se encuentran sujetos, elementos y factores tales como: la magnitud, problemática, objetivos, resultados, programas y funciones, entre otros, de la empresa a auditar.

Por tal motivo el equipo de eficiencia que lleve a cabo la auditoría integral de resultados no debe realizar su trabajo validando el total de la función, sino más bien efectuarlo, dándole mayor importancia a la calidad, productividad, e información que genera la empresa.

La aplicación de la auditoría integral de resultados en las empresas, debe incluir en forma obligatoria, la evaluación de los objetivos establecidos, para cada área o función y también de los objetivos de orden superior que se tienen establecidos por la alta dirección, además debe considerarse el examen de los resultados obtenidos en éstas.

La auditoría integral de resultados tiene un enfoque del presente con una visión del futuro, por lo tanto, es necesario que el grupo de eficiencia responsable de realizarla tenga una mentalidad de hombres creativos y en su análisis se ubiquen

en la posición del encargado de la toma de decisiones en el mas alto nivel de la organización, de tal forma que su diagnostico recomendaciones e informe señalen, de acuerdo a sus puntos de vista, que debe hacerse para que la entidad alcance sus objetivos, o bien, que alternativas de solución pueden tomarse para reactivar las operaciones, buscando lograr una mayor productividad y rentabilidad en la organización.

6.6.1. PLANEACIÓN Y DESARROLLO.

El objetivo de la planeación es recopilar elementos que permitan establecer el marco de referencia en el que se desarrolla la empresa, lo cual permitirá tener un conocimiento general de ésta.

1.- ESTUDIO PRELIMINAR.

a) CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR POR FUNCIÓN Y ÁREA.

El auditor integral de resultados debe familiarizarse con los objetivos establecidos por la alta gerencia los cuales se consideran de orden superior, los establecidos para cada función y los que corresponden a cada área. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definida por el criterio del auditor.

Los objetivos que deben conocerse en esta fase, entre otros, son los relativos a permanencia, crecimiento, utilidades, productividad, rentabilidad, servicio, calidad y seguridad, así como los que corresponden a las funciones, áreas, procesos y/o procedimientos de mayor importancia.

b) RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

La investigación preliminar se desarrolla integrando y estudiando la información existente que guía y norma las actividades como las siguientes:

- Manuales de procedimientos de organización y de políticas.
- Organigrama del área.
- Principales operaciones del área.
- Flujos de información y de actividades.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Información sobre mobiliario y equipo maquinaria e instalaciones.
- Informes de producción.
- Estado comparativo de resultados.
- Reporte de gastos
- Póliza de ingresos.
- Estándares de desempeño, etc.

c) IDENTIFICACIÓN DE ASUNTOS DE MAYOR IMPORTANCIA

El auditor Integral de resultados, también debe estudiar el medio ambiente de la entidad, como es el caso de:

- Condiciones externas.- Sociales, tecnológicas, económicas, de mercado, políticas, legales, ecológicas etc.
- Condiciones internas.- De organización, dirección, financieras, contractuales sindicales, etc.

d) ENTREVISTAS CON LOS EJECUTIVOS DE LA EMPRESA.

Después de que conocimos el panorama general de la entidad, es conveniente se lleve a cabo una entrevista con el director general o los directores principales, los cuales son los responsables de la administración, ya que ellos validarán el criterio que el auditor Integral de resultados aplicará a la revisión,

asimismo comentarán los objetivos y alcance de ésta, así como los resultados que se esperan.

E) SITUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

El estudio y evaluación del control interno es indispensable para conocer las fuerzas y debilidades de los sistemas de la empresa.

F) IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE FUERZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.

El auditor deberá evaluar los aspectos favorables o adversos que se presentan en la empresa para el logro de sus objetivos, con la finalidad de orientar la revisión para buscar alternativas de solución a los puntos débiles.

Después que el auditor conoce la situación en la que se encuentra la empresa, debe elaborar un diagnóstico preliminar, con la finalidad de desarrollar el plan específico de auditoría en donde se planteará como orientarse a analizar y evaluar la problemática en la que vive la empresa.

Este diagnóstico preliminar, debe elaborarse en un documento que al mismo tiempo agrupe los trabajos a desarrollar por el grupo de eficiencia, conteniendo lo siguiente:

- Objetivos.
- Alcance y limitaciones.
- Identificación del o los problemas.
- Actividades a desarrollar.
- Informe a elaborar.
- Costos que se originaran.

2.- PROGRAMA DE TRABAJO.

El programa de trabajo debe incluir por lo menos los elementos que a continuación se mencionan:

A) ELABORACIÓN DETALLADA DEL PROGRAMA.

Este programa debe considerar una serie de conceptos que sirvan como guía y recordatorio de todos los pasos necesarios para la ejecución de la auditoría como los siguientes:

procedimientos, actividades, responsables fechas de ejecución, tiempos, etapas de la auditoría así como conclusiones generales y particulares.

B) DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS.

Debemos considerar en esta etapa, de acuerdo a la magnitud de la revisión y alcance, al número de personas que se necesitan para formar el equipo de eficiencia, así como las especialidades y experiencia que se requiere para cada etapa de trabajo.

C) REPORTES PARCIALES DEL AVANCE DEL PROGRAMA.

Estos reportes deberán presentarse al responsable de la auditoría, al titular de la función o área que se revise y a la alta dirección, en él se incluirán el porcentaje de avance de la auditoría, los hallazgos detectados, el seguimiento de recomendaciones, conforme se desarrollen los trabajos de cada etapa.

D) COORDINACIÓN SUPERVISIÓN Y JUNTAS DE TRABAJO.

Se debe tener una comunicación permanente formal e informal, entre los integrantes del grupo de eficiencia que realizan la auditoría integral de resultados, con el objeto de retroalimentar adecuadamente, la calidad y oportunidad en el

cumplimiento de las actividades, incluyendo la realización programada de juntas de trabajo. Por otra parte también es necesario que se aplique esta comunicación permanentemente con los ejecutivos del área o función auditada, para que cualquier información o duda sea aclarada inmediatamente.

3.- RECOPIACIÓN Y REGISTRO DE INFORMACIÓN.

En esta fase el auditor deberá recabar la información que considere necesaria, la cual nos servirá como elemento de comparación entre los resultados que se persiguen en el área o función revisada y los que realmente se están obteniendo.

La información que se recopile deberá referirse a factores que afecten las actividades propias del área o función en revisión como pueden ser, estructurales, de trabajo, del sistema de información, de procedimientos, de procesos, etc.

Las técnicas de obtención de información son muy variadas y en la realización de la auditoría integral de resultados se pueden utilizar, no sin antes hacer hincapié en que el auditor tendrá libertad de aplicar aquellas que representen mayores beneficios en su labor, tales como:

- a) ENTREVISTAS
- b) CUESTIONARIOS.
- c) DOCUMENTACIÓN DEL ÁREA Y/O FUNCIÓN.
- d) OBSERVACIÓN.

- a) ENTREVISTAS.

Son el medio de obtención de información de manera directa con el personal, esto contribuirá a conocer en forma mas detallada, el desarrollo de las operaciones

y actividades, así como el flujo de información manejada y el cumplimiento de lineamientos y objetivos establecidos, las entrevistas se dividen en tres tipos:

- **Dirigidas.-** Es aquella que se encausa al entrevistado hacia alguna parte definida previamente las preguntas están diseñadas para que su respuesta sea directa.
- **Ablertas.-** Es aquella donde se deja al individuo exponer sus ideas y puntos de vista, sin establecer limite alguno sobre el tema o actividad de que se trate.
- **Mixtas.-** Es la combinación de las dos anteriores, en ella se deja al entrevistado que se extienda solo en aquellos aspectos que se consideren de interés.

b) CUESTIONARIOS.

la aplicación de cuestionarios es una de las técnicas mas recomendables para la obtención de información, ya que sirven de guía para buscar contestaciones a interrogantes o asuntos que se requiere conocer, asimismo los cuestionarios se aplican para obtener información rápida de grupos de personas que tienen relación con aspectos y situaciones comunes para el área revisada.

c) DOCUMENTACIÓN DEL ÁREA.

Es la obtención de datos y documentos soporte que servirán para la evaluación del área y poder conocer plenamente la situación que prevalece en cada una de las partes que la integran, siendo necesario que los responsables del área proporcionen la información que el auditor juzgue conveniente, o lo faculte para tener acceso a las fuentes de información indispensables para satisfacer el

objetivo, tales como: actas, contratos, manuales, presupuestos, registros contables, estados financieros, pólizas, informes, reportes, formatos, estadísticas, logro de estándares del desempeño, etc.

d) OBSERVACIÓN DIRECTA.

La observación directa en la función a revisar o área, servirá de elemento de comparación de lo que se realiza en cada departamento que la integra, contra lo que se encuentra establecido por escrito, o mas aun con los resultados del análisis de las entrevistas aplicadas. Para poder realizar esta comparación es necesario que al estar observando se hagan todas las anotaciones que sean pertinentes, también deberá elaborarse un programa de visitas periódicas en diferentes horarios en cada uno de los departamentos del área o función. En estas visitas se observara con mayor detenimiento las actividades que realiza cada integrante, así como los procedimientos operativos y administrativos, flujos de información, canales de comunicación, informes, reportes, registros y formatos utilizados y la relación que existe entre los departamentos anteriores y posteriores al que se esta revisando, con esto se podrá conocer el numero real de plazas por cada puesto de Jefaturas, supervisores, personal operativo y administrativo, las líneas de autoridad y responsabilidad, también será posible detectar duplicidad de actividades, tiempos improductivos, fugas y desperdicios de materiales, tiempos y movimientos, actividades innecesarias así como cualquier otra desviación que exista, entre lo establecido en el logro de objetivos y los resultados que realmente se están obteniendo.

6.6.2. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

El objetivo es revisar la información y documentación en donde se reflejan los resultados de las operaciones, para evaluar la calidad y productividad con la que se

cumplen las metas y objetivos de la organización, a través de diversas pruebas, cuya profundidad será a juicio del auditor.

El auditor debe dejar evidencia suficiente y competente de sus hallazgos, por medio de la aplicación de las técnicas que considere convenientes en cada caso en particular, buscando que la información que obtenga sea lo más objetiva posible.

Debe asesorarse con expertos en aquellos aspectos fuera de su competencia, cuya información sea necesaria, para la obtención de evidencias que le permitan reunir elementos de juicio suficiente, sobre dichos aspectos.

Debe tener presente que la empresa tiene la responsabilidad de adoptar políticas de registros automatizados de información, de mantener un sistema de contabilidad confiable, de establecer un sistema de control interno que proteja apropiadamente sus activos, y proporcione información veraz y oportuna.

El examen de los estados financieros no está orientado a descubrir fraudes, sin embargo el auditor debe estar consciente de que al practicar su examen podría encontrar algunos y que si este fuera significativo de no reflejarse en los estados financieros, deberá efectuar su opinión.

En esta fase se recopilará el total de información obtenida y una vez conjuntados los papeles de trabajo, se procederá a realizar un análisis minucioso de la situación en la que se encuentra el área o función en relación a lo establecido por la alta dirección, mediante el manual de operación y demás información normativa, sin dejar de considerar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Para ello es necesario evaluar en que medida los planes, programas, manuales de organización, de políticas y de procedimientos, los flujos de información y los canales de comunicación, los resultados, etc., etc. han contribuido al logro de los objetivos del área.

Para realizar esta evaluación es necesario considerar lo siguiente:

1. OBJETIVOS.

Determinar si los actuales son los mas adecuados, si se han cumplido satisfactoriamente, si son conocidos por los mandos intermedios y gerentes, como se verifica el alcance de estos y si los porcentajes de eficiencia determinados en el logro de cada uno de los objetivos es verídico de acuerdo a los resultados obtenidos, evaluar también si son medibles y cuantificables.

2. PLANES Y PROGRAMAS.

Verificar que existan, que realmente contribuyan a la realización de los objetivos, que los responsables se acostumbren a utilizarlos como herramienta de trabajo, evaluar que se compare el cumplimiento o desfase entre las actividades programadas y reales, que el tiempo programado por cada actividad tenga la holgura necesaria por cualquier contingencia pero que no se exceda, en el caso de los planes, que estos se tengan por escrito a corto mediano y largo plazo y sugerir su adecuación en caso de ser necesario.

3. POLÍTICAS.

Verificar su existencia, si estas contempla todas las actividades que deban normarse, si son conocidas y respetadas por el personal, determinar si es necesario modificarlas o implementarlas.

4. PROCEDIMIENTOS.

verificar su existencia por escrito, su apego, su difusión, y conocimiento, adecuación, modificación e implementación, verificar en que medida contribuye el personal con sus actividades para que estos se realicen eficientemente, detectar tiempos improductivos y necesidades de capacitación y medición del desempeño.

5. ORGANIZACIÓN.

Verificar la existencia de la estructura orgánica autorizada y por escrito, si la plantilla de personal con la que cuenta el área es la adecuada de acuerdo a las actividades y a las cargas de trabajo, si los límites de autoridad y responsabilidad se encuentran claramente definidos, si las actividades del personal se encuentran bien determinadas, detección de duplicidad de actividades, tiempos improductivos, tramos de control muy amplios o limitados, liderazgo de mandos intermedios y deficiencias en el desempeño, implementación de actividades a algunos puestos para desaparecer otros.

6. FLUJOS DE INFORMACIÓN.

Verificar si los informes reportes, registros y formatos que se reciben y se generan, contienen la información suficiente, si la distribución de estos es la mas adecuada, si los registros presentan información oportuna y suficiente, evaluar la contribución que han tenido los sistemas de informática en la emisión de la información, o en su caso sugerir éstos y plantear los beneficios que se obtendrían al utilizarlos.

Ademas de evaluar los puntos anteriores, el auditor también deberá revisar, analizar y verificar lo siguiente:

- a) Posibilidad de establecer el sistema de pagos a destajo.
- b) Probabilidad de establecer el sistema de pago de incentivos a través de la utilización de los importes ahorrados, por evitar desperdicios, duplicidad de funciones, o tiempos muertos. mejor coordinación entre áreas o cualquier otro ahorro de gastos Innecesarios.
- c) Evaluación de la contribución de los ejecutivos, mandos intermedios y personal tanto operativo como administrativo, por lograr una mayor productividad y calidad.
- d) Determinar en que medida los mecanismos de seguridad contribuyen en el adecuado desarrollo de las funciones y en la reducción de gastos.
- e) En que medida se proporciona servicio entre cada uno de los empleados.
- f) Evaluar los mecanismos de control con los que cuenta la empresa para lograr una reducción constante de gastos así como para la captación inmediata y al 100% de los Ingresos.
- g) Que se tengan estándares de desempeño para asegurar el cumplimiento por parte de los responsables, de todas estas actividades, los cuales sirvan como elemento de comparación entre los resultados realmente obtenidos, contra lo preestablecido en los objetivos, en que porcentaje se lograron estos y que alternativas estrategias o tácticas se tienen, para que los resultados se logren al 100 %. También será necesario evaluar y analizar las causas que provocaron que no se lograran dichos objetivos si este fuera el caso.

El auditor, deberá realizar una comparación de lo que se encuentra establecido formalmente contra lo determinado en la información recopilada durante el estudio, así como los resultados obtenidos en la observación directa en el área, evaluando que aspectos es necesario diseñar a fin de lograr que el área cuente con los elementos suficientes para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

6.5. PAPELES DE TRABAJO.

Los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, los resultados de las pruebas realizadas y en muchos casos, la descripción de las mismas pruebas, se registran en un conjunto de cédulas y documentos que reciben la designación genérica de papeles de trabajo.

Estos papeles de trabajo son el resumen de la labor realizada; sirven como base para fundamentar la opinión que el auditor va a emitir, puede ser posteriormente fuente de aclaraciones o extensiones de información y constituyen la única prueba que el mismo auditor tiene de la solidez y calidad profesional de su trabajo.

Por la importancia que los papeles de trabajo tienen como base para la opinión del auditor y por la que pueden llegar a tener posteriormente para su propia responsabilidad profesional, es absolutamente indispensable dejar asentada que la propiedad absoluta e irrestricta de éstos, corresponde al propio auditor que ha realizado el examen, sujeta solamente, en el uso de dichos papeles de trabajo, y de la información en ella contenida a, las exigencias ineludibles del deber genérico de secreto profesional que todo auditor debe tener, por ello es importante elaborarlos adecuadamente

6.5.1 ÍNDICE DE PAPELES DE TRABAJO.

Con el fin de resumir el trabajo llevado a cabo por el auditor durante una revisión se elabora una cédula en la que se da a conocer de cuantas partes está integrado su trabajo agrupando la totalidad de cédulas elaboradas y documentación soporte recabada. dicha cédula contiene un índice para saber de manera rápida de que numero a que numero abarca determinado tipo de documento.

6.5.2 CRUCE DE ÍNDICES DE PAPELES DE TRABAJO.

El cruce de índices de papeles de trabajo, es el "enlace" de la información contenida en ellos. se efectúa con el fin de relacionar una o mas cédulas de auditoría entre sí y/o con documentación soporte de las operaciones realizadas por una empresa.

6.6 INFORME PRELIMINAR.

El informe preliminar es un borrador de los resultados obtenidos es la revisión, a través del análisis y evaluación de las áreas o funciones auditadas, se estructura presentando los aspectos mas relevantes de la situación actual, de tal forma que se indiquen las observaciones con su causa-efecto y las recomendaciones a seguir necesarias para prevenir y corregir desviaciones de los resultados.

Este informe será presentado y discutido, con el ejecutivo responsable del área o función auditada, con el propósito de analizar las observaciones derivadas de la revisión así como establecer los compromisos a seguir tendientes a corregir y prevenir desviaciones.

Debe contener los siguientes aspectos:

1. Propósito y alcance de la auditoría.
2. observaciones con causas y efectos.
3. Recomendaciones.
4. Compromisos adquiridos con el ejecutivo responsable del área o función.

Es recomendable que se convoque a una junta al responsable así como al ejecutivo de mas alto nivel del área función o empresa revisada, para lo cual el auditor integral de resultados buscará una sala de juntas y a cada uno le haga llegar por escrito la invitación de su participación el motivo comentándole que es de vital importancia su presencia ya que en dicha junta se tomaran algunas decisiones sobre actividades que se deriven de las alternativas de solución y ellos serán quienes las autoricen, también servirá para que se enteren de la situación en que se encuentra el área o función de la que son responsables.

Para que se cumpla con lo anterior se sugiere:

- a) La junta se realice en un día y horario en el que las cargas de trabajo sean menores.
- b) El lugar de reunión que sea una sala de juntas, de preferencia con el espacio e iluminación suficientes.
- c) Que asistan los auditores responsables de la revisión así como el jefe encargado de la revisión.
- d) Que se cuente con un proyector de acetatos o equipo audiovisual, para respaldar las observaciones.
- e) que las observaciones que se presenten contengan la causa que las provoco y los efectos o consecuencias que se pueden presentar en caso de que no se

corrijan.

- f) Respalda todas las observaciones con documentación soporte.
- g) Sugerir las alternativas de solución mas viables de acuerdo con bases solida

6.7. INFORME FINAL.

Como producto base del trabajo terminado en forma total debe presentarse un informe escrito acerca del trabajo realizado y resultados obtenidos.

Si bien es cierto, desde la planeación del trabajo debe definirse el tipo de Informe y tiempo de entrega, es frecuente que durante el trabajo o el termino del mismo, el Informe cambie en su enfoque, contenido y tiempo de entrega a lo originalmente planeado siempre y cuando no exista mucha variación y desfaseamiento.

El Informe final de la auditoría Integral de resultados tiene como finalidad dar a conocer a los ejecutivos del área o función revisada, así como a la alta dirección, los resultados derivados de la revisión de manera formal.

El Informe debe reunir aspectos como; lenguaje sencillo para su fácil comprensión las desviaciones y recomendaciones deben ser concretas objetivas y orientadas a la situación que prevalece en el área o función. El contenido del Informe varía de acuerdo a los objetivos y a la situación particular del área los puntos que deben considerarse son los siguientes:

1. INTRODUCCIÓN.
 - a) Presentación del informe al lector.
 - b) Objetivos que se establecieron.

c) Situación que origino la auditoria.

2. ALCANCE.

- a) Áreas rubros y operaciones revisadas.
- b) Período que abarco la revisión.
- c) Técnicas aplicadas en el desarrollo y profundidad.
- d) Personal que participo cantidad y horas hombre.

3. LIMITACIONES.

Situaciones encontradas que dificultaron o limitaron la revisión.

4. OBSERVACIONES.

Se presentan los hechos y situaciones mas relevantes que afectan al área revisada, dándole un orden de importancia para que su atención y solución sea inmediata con las causas que la originaron y los efectos que conlleven si no se corrigen.

Esta fase se considera la mas importante en el informe, ya que en ella se indican las fallas o desviaciones que afectan el buen desarrollo del área o función en cuestión.

5. RECOMENDACIONES.

Es aquí donde el auditor plasma sus sugerencias para que se corrijan las desviaciones detectadas durante la revisión, del área o función auditada.

Las recomendaciones deben ser claras y acordes para dar una solución adecuada a los problemas detectados para ello es necesario que se cuente con

todos los elementos plasmados en los papeles de trabajo y con la experiencia suficiente del equipo de eficiencia que realizó la auditoría, para visualizar los problemas y sugerir las acciones correctivas que contribuyan a que se logre una mayor productividad y rentabilidad en el área o función revisada.

6.8. SEGUIMIENTO.

La Auditoría Integral de Resultados incluye dentro de sus objetivos, el verificar la implantación de las recomendaciones realizadas por el grupo de eficiencia en su informe, esta verificación debe tener una acción de seguimiento que considere:

El grado de atención que el responsable de la función o área revisada, ha dado a la implantación de las recomendaciones.

Se deberá preparar una relación de las recomendaciones atendidas, las que están en proceso de atención, y las que aun no han sido atendidas, también se incluirán los comentarios con respecto a las fechas compromiso y los nombres de los responsables de los trabajos pendientes de concluir.

También deberá definirse si las recomendaciones implantadas o en proceso de implantación, están siendo debidamente interpretadas y llevadas a la práctica.

Como resultado del seguimiento de la implantación de las recomendaciones, deberá prepararse un informe que contenga las conclusiones a las que se llegó al realizar la verificación de dicho seguimiento.

7. CASO PRACTICO.

7.1. INTRODUCCIÓN.

En el presente trabajo se habló, que la auditoría Integral de resultados puede realizarse en cualquier empresa, sucursal, área, función, proceso, procedimiento etc., por tal motivo a continuación se expone un caso práctico realizado en una empresa privada denominada en este estudio Empresa "Z", S. A. de C. V. que se dedica a la prestación de servicios financieros, específicamente en una de sus áreas operativas, lo anterior con la finalidad de que nuestro estudio se complemente y queden claros los objetivos, enfoque, concepto alcance y metodología establecida.

Esta empresa de servicios financieros, es considerada de excelencia y para que se evalúe el desempeño de su personal ejecutivo, administrativo y operativo, se establecieron objetivos y estándares de resultados que plasman el grado y porcentaje de cumplimiento, asimismo se estableció una contabilidad por áreas de responsabilidad "contabilidad por centro de costos", y se reestructuró el área de auditoría interna que se dedicaba a evaluar los estados financieros, creándose la gerencia de auditoría Integral de resultados, cuya estructura es la siguiente:

- 1 Gerente de Auditoría.
- 1 Secretaria de Gerencia.
- 3 Jefaturas de Auditoría.
- 6 Auditores Financieros.
- 6 Auditores Administrativos.
- 6 Auditores Operativos.
- 6 Auditores en Informática.

Se crearon seis equipos de eficiencia que llevan a cabo este tipo de auditoría los cuales se integran de la siguiente manera:

Un Jefe de Auditoría (que supervisa dos equipos), un Auditor Financiero, un auditor Administrativo, un Auditor Operativo y un Auditor en Informática.

7.2. SELECCIÓN DEL ÁREA A AUDITAR.

La Dirección General después de analizar los resultados obtenidos, solicitó al director de control de procesos, del cual depende la Gerencia de auditoría, que se llevara a cabo una Auditoría Integral de Resultados en las áreas operativas, dejando a su criterio la prioridad de atención, después de analizar los informes y resultados presentados por cada área.

Al concluir el análisis y evaluación de las cifras y porcentajes de eficiencia de los estándares de cada área, se determinó que la auditoría Integral de resultados se llevaría a cabo en las áreas de proceso de nóminas.

7.3. ASPECTOS GENERALES SOBRE EL ÁREA A AUDITAR.

El área de proceso de nóminas, se encarga de realizar el "ensobrado" de las nóminas de los clientes.

Tiene como responsable a:

1 Gerente.

1 SubGerente.

6 Jefaturas.

6 Supervisores.

1 Analista Administrativo.

Los departamentos que conforman esta área son:

1. RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.
2. FOLIO.
3. CUADRE.
4. MONTOS.
5. ENSOBRAJE.
6. MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.
7. CHEQUES.
8. ADMINISTRATIVO

En términos generales, a continuación se mencionan las actividades que se realizan en cada uno de ellos:

1. DEPARTAMENTO DE "RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES."
 - a) Mediante un contrato celebrado entre la compañía y el cliente se especifica el tipo de servicio a realizar siendo éste entrega directa o pago físico, y si será de 72, 48, 36, 24 ó 12 horas.
 - b) Recibe nominas (recibos y talones) y cheque certificado de los clientes, que entregan en forma directa en ventanilla o a través de una empresa de mensajería que recoge la documentación en el domicilio del cliente y la entrega en este departamento.
 - c) Los cheques certificados se envían a depósito a la institución bancaria a través de un propio.
 - d) A cada una de las nominas recibidas (primer recibo y talón) se le imprime un sello que especifica el día de pago, siendo entregadas de inmediato al departamento de Folio.

2. DEPARTAMENTO DE "FOLIO".

- a) Recibe del departamento de Recepción de Nomina y Cheques los recibos y talones para su proceso, dándole prioridad a los de urgencia (aquellos servicios que son de 12 y 24 horas).
- b) Se prepara la papelería (Comprobante de servicio, etiqueta, hoja de liquidación y orden de pago) imprimiendo (de placas metálicas en maquina de golpe) la información que identifica a cada cliente como es: Razón Social, dirección y día de pago, asimismo utilizan el código de colores establecido para éste proceso de acuerdo al día de pago.
- c) Se folian los recibos y talones para determinar el total de sobres a procesar por cada cliente.
- d) Se engrapa el sobre de polietileno a cada recibo.
- e) Después de foliar y engrapar los sobres de polietileno a los recibos son entregados al siguiente departamento.

3. DEPARTAMENTO DE "CUADRE".

- a) Recibe del departamento de folio, las nomina (total de recibos por cliente) para su cuadro, junto con la papelería anexada.
- b) Se suma recibo tras recibo (en maquina sumadora) para determinar el monto total de la nomina.
- c) Se compara en el departamento de montos, el importe obtenido del total de la suma de los recibos contra el importe del cheque del cliente, para determinar si existen diferencias.
- d) Si no existe diferencia, se procede al llenado de la papelería (se anota el numero de sobres y el importe total de la nomina) y se envían para el siguiente proceso.

4. DEPARTAMENTO DE "MONTOS".

- a) Mediante información solicitada a Recepción de Nominas y Cheques, recopila por cada cliente el importe del cheque.
- b) A través de la tira sumadora de cuadro, obtiene el importe real de la suma de los recibos por cliente así como el total de sobres a procesar.
- c) Compara el importe del cheque, contra el importe obtenido en el total de la tira sumadora de los recibos por cada cliente, si coincide se lo comunica a cuadro para que continúe su proceso.
- d) Si no cuadra y la diferencia es a favor del cliente (importe del cheque mayor al de sus recibos) elabora cheque y lo envía al cliente.
- e) Si la diferencia es en contra del cliente (importe del cheque menor al de sus recibos) procede a ajustar la nomina al importe del cheque afectando los últimos recibos a los que no se les incluirá el importe de la diferencia.

5. DEPARTAMENTO DE "ENSOBRAJE".

- a) Recibe del departamento de cuadro los recibos y papelería por cada cliente.
- b) Se le asigna a cada ensobradora vueltas de 200 sobres para su ensobrado.
- c) La ensobradora elabora su vale de dotación, previamente autorizado por el controlista, éste será el encargado de certificar todos los movimientos de efectivo realizados por la ensobradora durante su jornada de trabajo mediante registros .
- d) Recibe su dinero y verifica a través del recuento que esté completo.
- e) Procede a introducir el dinero en las diferentes denominaciones, en cada recibo de acuerdo al importe neto a cobrar.
- f) Al terminar su nómina envía un corte parcial al controlista, mismo que revisa e indica que la nomina cuadra o existe diferencia.
- g) Si no existe diferencia engrapa y sella los sobres.

- h) El envasador, anota en la tarjeta de identificación la razón social, folio y número de sobres.
- i) Enlaga o embolsa paquetes de 10 sobres o fracción dependiendo si es entrega directa o pago físico, llenando envases que como máximo tengan los 200 sobres, cerrándolos bajo mecanismos de seguridad.
- j) El despachador de envases, recibe del envasador los envases anotando en el comprobante de servicio el número de plomo y el de la tenaza machlebradora, entregándolos al área que los llevará con el cliente, dando prioridad a los de urgencia.

6. DEPARTAMENTO DE "MANIPULACIÓN DE EFECTIVO".

- a) Solicita a la institución bancaria, el dinero en diferentes denominaciones según el importe del depósito realizado previamente por el departamento de Recepción de Nomina y Cheques.
- b) Distribuye el efectivo en las cajas auxiliares, para la dotación de vales de ensobradoras.

7. SECCIÓN DE ELABORACIÓN Y CONTROL DE CHEQUES.

- a) Registra en libros auxiliares, los movimientos de las cuentas de cheques que se tienen aperturadas, en las instituciones bancarias, vigilando que el saldo nunca llegue a sobregirse, al momento de elaborar los cheques solicitados por el área de montos (por pago de diferencias) o por Manipulación de efectivo (por cambio de billete y moneda).
- b) Registra como entradas, todas las fichas de depósito que le entrega Recepción de Nomina, y como salidas todos los cheques que se elaboran para efectuar el cambio por efectivo a favor de la institución bancaria, así como los cheques a favor de clientes por sobrantes en el proceso.

8. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

- a) Registra las pólizas de los departamentos y elabora el informe contable.
- b) Elabora el informe mensual.

7.4. PROCEDIMIENTO DE TRABAJO.

- 1. El equipo de eficiencia recibe del Gerente la asignación de la auditoría Integral de resultados que deberá efectuarse a la sucursal , función y/o área (centro de productividad), adjuntando un ejemplar del informe mensual en donde se expresan los resultados obtenidos, los cuales deberán evaluarse.
- 2. Analizan los resultados obtenidos en el informe mensual con la finalidad de interpretar y familiarizarse con la información, recabando:
 - a) Informe de los resultados por departamento.
 - b) Presupuesto autorizado.
 - c) Estándares de desempeño.
 - d) Reportes relativos a la eficiencia.
- 3. Recopilan en el Centro de Productividad Información sobre planeación, organización y control interno como: objetivos, programas de trabajo, manuales de organización, políticas y procedimientos, estructura orgánica, límites de autoridad, plantilla de personal, estadísticas de producción, reportes financieros, etc.
- 4. Con base en los resultados obtenidos en los puntos 2 y 3 formulan el programa de trabajo de las actividades a desarrollar, señalando los puntos de mayor prioridad (de mayor a menor importancia) determinando fuentes de información a utilizar como: informes, registros, reportes, formatos, archivos, etc.

5. Elaboran cuestionarios de los aspectos prioritarios e importantes, para efectuar entrevistas con el personal ejecutivo administrativo y operativo del centro productivo, para recopilar información que avale el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.
6. Evalúan la eficiencia de la operación en cuestión, mediante el análisis de la documentación, flujos de información, canales de comunicación, liderazgo de los mandos intermedios y coordinación entre los departamentos y el personal que integran el centro productivo.
7. Realizan pruebas selectivas sobre los aspectos donde se hayan encontrado desviaciones significativas mediante análisis mas detallados, respaldados con: Investigación, Declaraciones, certificaciones y observación. Obteniendo evidencias documentales sobre causas y efectos de las mismas, que respalden las observaciones realizadas.
8. Reunida la información requerida o disponible, proceden a elaborar sus papeles de trabajo, donde asentarán dos tipos de datos; lo real y lo presupuestado, así como las variaciones encontradas, relacionadas con las actividades principales que guarden relación directa con la información de los resultados del centro productivo.
9. La interpretación de las desviaciones, debe orientarse a encontrar las causas de no haber logrado los resultados, así como los efectos, o en su caso, las deficiencias existentes en el control interno de las actividades que se realizan e información que se genera.
10. Todas las situaciones que reflejen una desviación a las políticas o procedimientos vigentes, deben ser sólidamente avalados con evidencias, inspecciones y/o testimonios objetivos antes de considerarlos en definitiva como desviaciones.

11. Al concluir la revisión, el responsable de la auditoría pondrá personalmente a consideración del responsable del centro de productividad los resultados de la revisión en el preinforme, si éste tuviera dudas o inconformidades con los resultados de la revisión, los integrantes del grupo de eficiencia le darán todas las explicaciones prudentes y le mostrarán en su caso, las evidencias respectivas que avalen su opinión.
12. Respetando la autoridad y decisiones del responsable del centro de productividad, se pugnará porque las acciones correctivas derivadas de las observaciones realizadas, así como sus tiempos, sean razonables a efecto de lograr los resultados más óptimos, éstas fechas compromiso quedarán plasmadas en el preinforme del cual se le dejará un tanto, para que en cuanto se corrijan las desviaciones reporte a su jefe inmediato con copia a auditoría sobre las mejoras realizadas.
13. En el caso de que se determine un cambio de sistema, éste se analizará entre el grupo de eficiencia, el gerente de auditoría, el responsable del centro de productividad y su jefe inmediato así como los responsables de las áreas involucradas, con la finalidad de que se autorice con base en las ventajas y beneficios que se obtendrán, asimismo se asignen los responsables de su ejecución y se proporcionen los medios para su realización.
14. El gerente de auditoría revisará y evaluará los informes de los grupos de eficiencia a efecto de preparar conjuntamente con el director, los informes que serán presentados al director general en forma periódica y/o especial, según sea necesario.

Cada sucursal, área, función proceso o procedimiento se considera un centro de productividad

7.5. OBJETIVOS.

GENERALES.

1. Incremento de la productividad y rentabilidad en el proceso de nóminas.
2. Un mejor control interno en la determinación de los ingresos del área.
3. Disminución en los gastos y costos por los recursos empleados en la prestación del servicio.
4. Incremento de las utilidades.

ESPECÍFICOS.

1. Incrementar la productividad, calidad y seguridad del área de nóminas, mediante la implantación de un sistema automatizado, que permita agilizar los procesos, ofreciendo a nuestros clientes, a la compañía y a nuestro personal mayores beneficios.
2. Sustituir las actividades que se realizan en las áreas modificando los procesos de trabajo, para un mejor aprovechamiento de recursos.
3. Elaborar al 100% la facturación de los servicios que se realizan en el proceso de nóminas, a través de la captura inmediata de los comprobantes de servicio, así como de la actualización de la base de datos de clientes, para garantizar el control de los ingresos.

7.6. INICIO DE LA AUDITORIA.

Después de que se determinó por parte de la dirección de control de procesos que ésta revisión se realizaría en el área de proceso de nóminas, el gerente de auditoría Integral de Resultados asignó el equipo de eficiencia que la llevaría a cabo.

Se elaboró carta de presentación dirigida al responsable del centro de productividad, en éste caso al gerente de proceso de nóminas, en donde se especificó el motivo de la revisión, se anotaron los nombres de los integrantes del equipo de eficiencia que participaría en ésta, determinando el tiempo estimado de duración.

Se tuvo una junta entre los responsables del centro de productividad y los integrantes del equipo de eficiencia, en donde se entregó la carta de aviso de la auditoría, se solicitó su participación, se mostró el programa general y se detallaron los objetivos.

Cada uno de los auditores, se puso de acuerdo con los responsables del centro productivo para que se tuvieran entrevistas posteriores, asimismo se les informo lo siguiente:

1. Que se realizarían entrevistas al personal administrativo y operativo, y en los casos donde se considere necesario se aplicarán cuestionarios a dicho personal.
2. Que se solicitará toda la documentación que se considere pertinente y en algunos casos se le fotocopiará.
3. Que se realizarán pruebas selectivas a la información que se emite en cada uno de los departamentos, para determinar la veracidad de las cifras reportadas.

Cabe mencionar que toda la documentación soporte que se recopiló, así como los papeles de trabajo, no se incluirán en éste caso práctico, ya que el trabajo se haría muy extenso.

7.7. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

A continuación se comentarán cuales fueron los medios de obtención de información así como la documentación que revisó cada uno de los auditores que integran el equipo de eficiencia.

1. AUDITOR FINANCIERO.

Revisión de la siguiente documentación:

- a) Balanza de comprobación a detalle.
- b) Estado comparativo de resultados.
- c) Reporte de gastos.
- d) Póliza de ingresos.
- e) Informe contable del área.
- f) Informe mensual.
- g) Informe del logro de los estándares.
- h) Pólizas.

Estudio de rentabilidad del área.

Revisión a detalle de la información emitida por las áreas en sus informes y reportes cuando las pruebas selectivas que realice así lo ameriten, considerando únicamente documentación soporte.

Solicitud de información financiera y contable a la Gerencia de contraloría, de tres meses anteriores, con la finalidad de realizar un análisis comparativo de la variación de las cifras de cada concepto y en su caso determinar las causas que las están provocando.

2. AUDITOR ADMINISTRATIVO.

Revisión de la siguiente documentación:

- a) Objetivos.
- b) Planes.
- c) Programas.
- d) Presupuestos.
- e) Pronósticos.
- f) Estándares de desempeño.
- g) Límites de autoridad-responsabilidad.
- h) Problemas resueltos en los círculos de control de la calidad.
- i) Cursos de capacitación para el personal.
- j) Manual de organización.

Estudio de organización y liderazgo.

3.- AUDITOR OPERACIONAL.

Revisión de la siguiente documentación:

- a) Informe mensual.
- b) Reportes y registros de producción.
- c) Informe de resultado de estándares.
- d) Manual de políticas.
- e) Manual de procedimientos.
- f) Catalogo de formas.
- g) Instructivos de llenado.
- h) Estructura orgánica.
- i) Plantilla de personal.

Estudios de Productividad, tiempos y movimientos, de ambiente laboral y de canales de comunicación.

4. AUDITOR DE SISTEMAS DE INFORMÁTICA.

Revisión de la siguiente documentación:

- a) Informes.
- b) Reportes.
- c) Registros.
- d) Archivos.
- e) Catalogo de formas
- f) Instructivos de llenado

Estudio del sistema de información, de sus flujos y periodicidad, número de personas que se encargan de emitirla y tiempo que invierten en hacerlo.

Necesidad de que se genere la información, si realmente es oportuna o suficiente para la toma de decisiones.

Estudio de factibilidad sobre la utilización de sistemas de informática, ventajas y costo beneficio.

Para los cuatro auditores los medios de obtención de información serán:
Observación general y en cada departamento que conforma el centro productivo.

Entrevistas.

Aplicación de cuestionarios.

7.8. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Los auditores ya cuentan con su legajo de papeles de trabajo, en donde se plasma tal cual es realmente la situación que guarda el centro de productividad, por lo tanto ya contamos con los elementos de comparación entre los objetivos establecidos, contra los resultados que realmente se están obteniendo.

En los casos en los que se encuentren diferencias o desviaciones significativas el auditor ratificará sus comentarios a través de una mejor observación de la situación, nuevas entrevistas involucrando a los mandos intermedios y la realización de pruebas selectivas que aclaren o ratifiquen dichas observaciones.

Cada auditor trabajará por separado en el análisis y evaluación del centro de productividad, pero antes de elaborar su preinforme deberá realizarse una junta de todo el equipo de eficiencia, para que por consenso se tomen las mejores recomendaciones que contribuyan al logro de los objetivos establecidos.

7.9. INFORME PREVIO.

En éste informe se anotaron las observaciones a las deficiencias de control interno y las causas que las están provocando, así como a la falta de cumplimiento de los objetivos establecidos en los estándares de resultados, asimismo se plantearon las recomendaciones o acciones de mejoramiento que deberán efectuarse por parte del Gerente del área, para que los resultados del centro de productividad sean los mas óptimos, estas fueron realizadas por cada uno de los auditores como a continuación se detallan:

EMPRESA "Z", S. A. DE C. V.
 GERENCIA DE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.
 AUDITORIA PRACTICADA A PROCESO DE NOMINAS.
 PREINFORME DEL AUDITOR FINANCIERO.

No. DE ASIGNACIÓN: 1
 PERIODO DE REVISIÓN: DEL 1o DE OCT. AL 31 DE DIC.
 RESPONSABLE DEL CENTRO PRODUCTIVO: SR. BARRERA
 FECHA: 20 DE ENERO.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP/FECHA
INGRESOS.			
1.- Los Ingresos reportados, en el Informe mensual no son correctos, ya que se detectó que la póliza de Ingresos incluye el importe del concepto de recolección de nominas y éste le corresponde a la empresa filial que proporciona el servicio.	El contador de la empresa filial no ha solicitado que se reclasifiquen sus Ingresos. lo que ocasiona que los ingresos del área y los de la filial, no sean correctos.	El importe de recolección de nominas ya no debe considerarse dentro de los importes reportados en el Informe mensual, también deberán reclasificarse los Ingresos de los meses anteriores e incluirse como Ingresos de la empresa filial.	Gerente y jefe Administrativo. de Proc. de Nom., Gte. de Contab. A partir de Enero.
2.- Proceso de nominas proporciona servicios de ensostrado a las empresas filiales y los importes por la prestación de éste servicio no es cobrado.	Por falta de visión de los responsables del área, lo que origina disminución de los Ingresos.	Dichos importes deben aplicarse contablemente a ésta área, como Ingresos y como gastos a las empresas filiales para conocer realmente cuales son las utilidades de cada una.	Gte. y jefe de Proc. de Nom. Gte. de Contab. A partir de Ene.
FACTURACIÓN.			
3.- La facturación del mes, correspondiente a los servicios especiales no se emite en su totalidad, la restante se emite hasta el mes siguiente.	Los responsables del área no proporcionan en tiempo la documentación soporte. Esto origina que se desfase la recuperación de Ingresos.	Respetar en lo sucesivo el calendario de entrega de documentación soporte para la facturación de servicios especiales para que su impresión, entrega y cobro sea dentro del mes y la recuperación de Ingresos no se desfase.	Gte. y jefes de Proc. de Nom. Resp. de Fact. A partir del mes de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
4.- Se carece de un mecanismo, que garantice que el 100% de la documentación soporte de la facturación sea recibida y capturada en el área de facturación.	No existen cifras de control que validen el No. de servicios proporcionados contra importes facturados.	Llevar registros con cifras de control, que avalen el total de servicios de la documentación soporte, para validarlos con el No. de serv. e importes que se facturan y cobran a los clientes	Resp. de Fact. Jefe de ensob. y Admvo. A partir del 20 de Ene.
5.- Existen clientes que entregan su nomina y cheque en servicio de 12 horas teniendo contratado uno mas amplito que cuesta menos y no se les cobra la diferencia.	No se ha creado conciencia a los clientes de que respeten el contrato..origina desequilibrio en el proceso.	Deberá existir un documento que respalde la prestación de servicios de 12 horas (expres), firmados por los clientes para entregarlos a facturación y se les cobre el servicio.	Jefe de Recep. de Nom. y Ch. Resp. de Fact. Del 20 de Ene.
6.- No existe una validación, entre el importe del servicio contratado contra el que realmente se cobra en la facturación.	La base de datos de clientes no se encuentra actualizada. por lo tanto no existe certeza en los servicios cobrados.	Realizar una validación de contratos (servicios contratados) contra la facturación (servicios que se están cobrando) para que el número de servicios e importes sea el correcto.	Resp. de Fact. Jefe de ensob. y Admvo. A partir del 1o. de Feb.
7.- Existen clientes que por la cercanía de sus domicilios, las sucursales los procesan sus nominas, pero las entregan a ésta área y viceversa, la facturación se emite y cobra por ellas, también reclasifican sus ingresos sin en cambio ésta área no lo hace.	Las Jefaturas se orientan mas a actividades operativas y carecen de visión para obtener mayores ingresos en el área,	Mensualmente de acuerdo a los cortes contables y de facturación, se deberá hacer un análisis y evaluación, de los servicios realizados a las demás sucursales y en su caso reclasificar los importes para que formen parte de los ingresos de ésta gerencia.	Gerente y Jefe Admvo de Proc. de Nom., Gte. de Contabilidad Resp. de Fact. 20 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA.
8.- El cliente IMSS. tiene contratado un servicio integral de cargo fijo, el importe total que paga incluye servicios proporcionados por proceso de nóminas y pagos físicos y todo el importe es aplicado en la póliza de ingresos de proceso de nóminas.	El área de pagos físicos no ha efectuado un análisis del importe que le corresponde por éste servicio. Lo que ocasiona que los ingresos reportados no sean reales.	Efectuar un análisis del número de servicios que proporciona cada área al IMSS. y con base en ello determinar los importes que les corresponden como ingreso para que se aplique correctamente en la póliza de ingresos de cada área.	Gte. de Pagos Físicos, de Proc. Nom. y Contab. A partir del 25 de Ene.

GASTOS.

9.- En el reporte de gastos del área, existen importes que no corresponden de acuerdo a la documentación soporte, como es el caso de los siguientes: Depreciación de vehículos b. de vehículos no b. de Equipo de cómputo, vehículos b. revaluados, de equipo operacional revaluado, cuotas patronales IMSS. y capacitación.	Los responsables del Depto. Admvo. de Proc. de Nom. y de Contabilidad no han efectuado una depuración de las cuentas lo que origina que la contabilidad de éste centro de costos no sea correcta.	Antes del corte mensual realizar una validación de la documentación soporte que avale los movimientos contables del reporte de gastos, para que única y exclusivamente se aplique lo que corresponde a ésta gerencia, los importes mal aplicados deben reclasificarse para que se corrija la contabilidad global.	Gerente y Jefe Admvo. de Proc. de Nom., Gte. de Contabilidad. A partir del 20 de Enero.
10.- También se observaron variaciones en algunas subcuentas como: Sueldos y salarios, tiempo extra, otras percepciones, vacaciones, prima vacacional y aguinaldos.	Parte del personal y sus gastos aparecen registrados en el reporte del centro de costos de otra área.	Efectuar una validación del personal que tiene asignado cada área y en su caso solicitar a Recursos Humanos corregir las prenombras que son la base de la aplicación del gasto.	Gerentes de las áreas y de Rec. Hum. A partir del 25 de Ene.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA.
11.- Existe una variación mensual considerable en los Importes de gastos por material operacional, la cual debe ser proporcional a la producción de servicios que de acuerdo al Informe mensual tiene una pequeña variación a la alza.	Se debe a que compras no entrega las facturas a las áreas involucradas en el momento que corresponde, provocando que la utilidad mensual no sea real.	Es importante que Compras e Inventarios, envíen las facturas de adquisiciones a Contabilidad y sean aplicadas en el mes que corresponde, para evitar variaciones considerables en el concepto de gastos.	Gerente de Compras, de Inventarios y Contabilidad. A partir del 25 de Enero.

BANCOS.

12.- Los saldos en bancos que aparecen en el Informe contable, no fueron corroborados, en virtud de que las conciliaciones bancarias no se encuentran actualizadas.	Falta de visión del jefe administrativo en solicitar los estados de cuenta a bancos y esto provoca incertidumbre de las cifras presentadas.	Elaborar las conciliaciones bancarias en los próximos 15 días y en lo sucesivo, realizarlas en los primeros días del mes, y en los casos en los que haya partidas en conciliación efectuar las aclaraciones pertinentes con el banco.	Gerente y Jefe Administrativo de Proc. de Nom. A partir del 17 de Ene.
---	---	---	--

CAJA.

13.- En el arqueo realizado, se detectaron importes elevados de billete y moneda mutilados, comprobantes de gastos a comprobar con mas de tres días de su elaboración y pagares por faltantes de ensobradoras no recuperados.	Falta de supervisión del jefe de manipulación de efectivo, lo cual provoca que exista inmovilización del Dinero que se utiliza para el proceso de las nominas.	Tramitar con las instituciones bancarias el cambio continuo de billete y moneda mutilada, que en lo sucesivo no se utilice el dinero de clientes para gastos a justificar y evitar que existan pagares por faltante, ya que deberán recuperarse en efectivo.	Gte. de Proc. de Nom. Jefe de Manipulación de efectivo. A partir del 17 de Enero.
---	--	--	---

EMPRESA "Z", S. A. DE C. V.
 GERENCIA DE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.
 AUDITORIA PRACTICADA A PROCESO DE NOMINAS.
 PREINFORME DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

No. DE ASIGNACIÓN: 1
 PERIODO DE REVISIÓN: DEL 1o DE OCT. AL 31 DE DIC.
 RESPONSABLE DEL CENTRO PRODUCTIVO: SR. BARRERA
 FECHA: 20 DE ENERO.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
PLANES.			
1.- Los Departamentos que conforman ésta área carecen de planes a corto plazo (tácticas), así como de planes a largo plazo (estrategias).	Por falta de visión de las Jefaturas, que trae como consecuencia se carezca de visión de los resultados que se esperan del área.	Es conveniente que el área cuente con planes a corto, mediano y largo plazo que guíen el curso de acción que debe seguirse, de acuerdo a los que tiene establecidos la Dirección General.	Gerente y Jefaturas de Proc. de Nom. A partir del 17 de Enero.
OBJETIVOS.			
2.- Se carece de objetivos por escrito en cada Departamento.	Los responsables no los han establecido por enfocarse más a los aspectos operativos.	Su ausencia provoca que no se tenga una visión clara de los logros que se esperan, deben ser, acordes a los establecidos por la dirección tenerse por escrito en cada departamento, que los conozca el personal y vigilar su cumplimiento	Gerente y Jefaturas de Proc. de Nom. A partir del 17 de Enero.
PROGRAMAS.			
3.- En todos los Departamentos se carece de programas de trabajo.	Se debe a que los jefes de Departamento desconocen las ventajas que se obtienen al elaborarlos.	Cada responsable de Departamento establecerá sus programas de trabajo en los que se consideren actividades, tiempos responsables y sean la guía para evitar omisiones y se logren los objetivos.	Gerente y Jefaturas de Proc. de Nom. A partir del 17 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESUMEN FECHA.
PRESUPUESTOS.			
4.- Existe una gran diferencia entre las cifras presupuestadas y las reales en los conceptos de ingresos gastos y servicios.	No se cuenta con elementos confiables del aumento o disminución de servicios y se carece de información sobre los valores de adquisición de los activos.	Solicitar a la gerencia de Contratoría mayor asesoría y contar con mas información sobre el número de servicios altas y bajas de clientes porcentajes del crecimiento establecidos por las demás áreas, disposiciones legales, competencia, etc.	Gte. de Proc. de Nom. y de Contratoría A partir del 1o. de Febrero.
ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.			
5.- Se enfocan al logro de objetivos en producción, no significan un reto ya que se deja cierta holgura por establecer éstos sobre acciones que sin esfuerzo se logran	Falta visión y no existe el compromiso de mejorar para el periodo siguiente, por parte de los responsables y personal.	Establecerlos en cada departamento y grupo de trabajo, tomando como base los compromisos del personal, los cuales signifiquen un reto y un esfuerzo adicional, que provoquen una mejora de los resultados y publicar estos.	Gerente y Jefaturas de Proc. de Nom. A partir del 17 de Enero.
LIMITES DE AUTORIDAD.			
6.- No se han dado a conocer a los mandos intermedios lo que provoca que desconozcan lo que pueden autorizar. Las Jefaturas cuentan con firma autorizada para librar cheques en los tarjetones, de las cuentas que se tienen aperturadas en los bancos.	La Gerencia no se ha preocupado por difundirlos a sus mandos intermedios, lo que provoca que tiene que invertir mas tiempo en realizar las autorizaciones.	Elaborar los límites de autoridad propios del área ya que por la especialización de los departamentos no es conveniente que firme un jefe por decisiones de otro y solicitar su autorización, asimismo evitar que las Jefaturas cuenten con firma para librar cheques	Gerente y Jefaturas de Proc. de Nom. A partir del 17 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
MANUAL DE ORGANIZACIÓN.			
7.- Se han modificado actividades de algunos puestos en relación a lo que se encuentra establecido, lo que significa que el manual no se encuentra actualizado.	No se ha solicitado su actualización a la Gerencia de organización y métodos, no existe un parámetro de medición de la eficiencia.	El manual debe contener única y exclusivamente las descripciones de los puestos que se autorizaron en el organigrama, por tal motivo debe solicitarse su actualización y difundirlo a través de los mandos intermedios.	Gte. de Proc. de Nom. y de Org. y Métodos a partir del 17 de Enero.
MANUAL DE POLÍTICAS.			
8.- Se cuenta con el manual de políticas que norma las actividades de los departamentos, detectándose que éstas no son difundidas, ya que ni los mandos intermedios ni en personal las conocen en su totalidad.	Los responsables se han orientado más a lograr los resultados de operación, lo que trae como consecuencia ausencia de normatividad.	Coordinar con el área de capacitación dar pláticas al personal para que se difundan las políticas que norman las actividades y funciones, detallándoles con ejemplos cada una de ellas para que en lo sucesivo sean respetadas por el personal	Gte. de Proc. de Nom. y de Rec. Hum. a partir del 17 de Enero.
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.			
9.- Existen actividades que se realizan y no aparecen en el manual y existen actividades en el manual que no se llevan a cabo en el desarrollo del trabajo, por lo tanto el manual no se encuentra actualizado y el personal del área no conoce su contenido.	No se ha solicitado su actualización a la Gerencia de organización y métodos, provocando que el personal realice sus actividades como lo considera pertinente.	Solicitar al área de Org. y Mét. su actualización para evaluar la secuencia de actividades y en su caso realizar las adecuaciones que se consideren pertinentes y en cuanto se tenga, solicitar al área de Capacitación coordinar pláticas para darlo a conocer.	Gte. de Proc. de Nom. de Org. y Métodos y de Rec. Hum. a partir del 17 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA.
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.			
1.- Se detectaron cheques que se reciben de clientes los cuales no vienen certificados tal y como lo establece la política.	Falta de responsabilidad del personal, con lo que se evitaran gastos innecesarios	Cumplir con la política de que los cheques exclusivamente se reciben certificados.	Gte. y Jefes de Proc. Nom. Del 10 de Enero.
2.- Después de la recepción a clientes, los cheques se depositan y los recibos y talones pasan al área de folio careciendo de un registro confiable de su entrega.	Por estar separados los Departamentos existe el riesgo de extravío.	Realizar un estudio para encontrar un mejor sistema de registro de la información enviada, así como asegurar que en el trayecto no se extravíe y su entrega sea al 100%.	Gte. de Proc. Nom. y Jefe de R. de N. y Ct. Del 17 de Ene.
3.- Existen clientes que entregan sus cheques, recibos y talones en horarios posteriores a los contratados.	Esto se les ha permitido a los clientes lo que ocasiona utilización de mas recursos para realizar el servicio.	Solicitar formalmente a los clientes, que cumplan con la entrega de su documentación de acuerdo a sus horarios contratados o de lo contrario se les cobrará el importe adicional.	Gte. de Proc. Nom. y Jefe de R. de N. y Ct. Del 17 de Ene.
4.- En el servicio de 24 horas, de acuerdo a contrato, su horario de recepción de documentación es de 9:00 a 11:00 y algunos ejecutivos de cuenta lo han modificado de 9:00 a 13:00.	Falta de supervisión de su jefe inmediatos, provocando desequilibrio en el cambio de efectivo y en el proceso.	Realizar una junta con el responsable del área comercial, para solicitarle que los contratos que se encuentren en esa situación se corrijan y evitar que los ejecutivos de cuenta los modifiquen.	Gte. de Proc. de Nom. y Comercial . A partir del 17 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP.FECHA
DEPARTAMENTO DE FOLIO.			
<p>5.- El departamento se formó para tener un mejor control interno en la prestación del servicio, creyéndose que los errores y deficiencias en la entrega de información de clientes era responsabilidad del área y nunca se puso en involucrarlos para que corrigieran sus desviaciones, se vio la necesidad de foliar porque era conveniente ratificar el número de recibos y talones físicos contra los que se especificaban en su envío, se pegó el recibo al sobre para ahorrar tiempo en el proceso de ensobrado.</p>	<p>Este departamento se creó para reforzar el control interno en la prestación del servicio, lo que origina que se realizaran gastos por la utilización de recursos humanos y materiales que provocaron disminución de las utilidades</p>	<p>Se determina que el área no es necesaria por: A) El llenado de la papelería lo puede efectuar el departamento de Recepción de Nom y Cheques B) El folio de recibos y talones puede suprimirse, al involucrar a los clientes de que el folio lo imprimen en el margen superior derecho de los recibos, ya que en la mayoría de los casos los emiten en su sistema de informática C) El pegado del recibo al sobre lo hará la ensobradora después de introducir el efectivo, ya que tienen que engrapar y asegurar los accesos del sobre, evitando duplicar funciones.</p>	<p>Gerente y Jefes de Proc. Nom. Gerente de Organización y Métodos y de Informática. A partir del 10. de Febrero.</p>
DEPARTAMENTO DE CUADRE.			
<p>6.- El departamento se creó para reforzar el control interno, ya que los clientes no ratificaban el importe total de la suma de sus recibos y para aclarar las diferencias de implemento ésta actividad.</p>	<p>Este departamento se creó para reforzar el control interno en la prestación del servicio, lo que origina que se generaran más gastos.</p>	<p>El Depto. no es necesario. El cliente traerá el diskette que utilizó para procesar su nombre, tendrá una lista de empleados e importes a cobrar, al copiarla en nuestro sistema y sumarla obtendremos el importe total a ensobrarle.</p>	<p>Gte. y Jefes de Proc. de Nom. Gte. de O. y M e Informática. Del 10. de Feb.</p>

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
DEPARTAMENTO DE MONTOS.			
7.- El Departamento se creó por mejorar el control interno porque los clientes no tenían cuidado en cuadrar el importe de su nómina contra el cheque y para cualquier aclaración se realiza ésta actividad.	Éste departamento se creó para reforzar el control interno en la prestación del servicio, lo que origina que se generaran más gastos.	Se concluye que desaparece, ya que en el momento en que el cliente entregue su diskette conoceremos el importe total de sus recibos y al compararlo con el del cheque sabremos desde el Departamento de Recepción las diferencias que existan para aclararlas.	Gte. y jefes de Proc. de Nom. Gte. de O. y M e Informática. Del 10. de Feb.
DEPARTAMENTO DE ENSOBRAJE.			
8. -Las actividades que realiza el controlista son: Registrar producciones, No. de clientes sobres e importes procesados por ensobradora, tiene dos horarios, pero en un 50% no son aprovechados.	El registro que realiza es manual provocando que invierta gran cantidad de tiempo en elaborarlos.	Realizar un análisis para determinar cuantas plazas disminuirán ya que se considera pertinente que tengan el mismo horario que las ensobradoras para que atienda a un número mayor y su registro sea a través de sistema.	Gte. y jefes de Proc. de Nom. Gte. de O. y M e Informática. Del 10. de Feb.
9.- La ensobradora introduce el efectivo al sobre cumpliendo con los mecanismos de seguridad en su cierre.	Se busca lograr una mayor productividad en éste Departamento.	Realizará dos actividades adicionales como son: A) Realizará el pegado del recibo a cada sobre B) Embolsará sobres de 10 en 10 y envasará.	Jefe Ensobraje, ensobradoras. Del 10. de Feb.
10.- El envasador, se encarga de envasar los sobres que procesa la ensobradora pero dicha actividad la puede realizar ella misma.	Se busca lograr una mayor productividad en éste Departamento.	Se sugiere que el puesto de Envasador desaparezca del área y todo el personal paulatinamente sea incorporado a otra.	Jefe Ensobraje. A partir Del 10. de Feb.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP.FECHA
11.- El despachador, separa y entrega a bóveda los envases que contienen los sobres procesados de acuerdo al servicio contratado.	Se busca lograr una mayor productividad en éste Departamento.	Este puesto formará parte de la plantilla de bóveda, y además de realizar las actividades propias de esa área, recogerá en ensobraje los envases procesados para llevarlos a bóveda.	Gte. de Proc. de Nom. de Bóveda. a partir del 1o. de Feb.
12.- El tramo de control que ejerce el jefe es bastante amplio por no existir una división del trabajo con sus supervisores y auxiliares.	Carencia de visión en la división del trabajo, lo que provoca mala supervisión.	Realizar un análisis y en su caso ajustar los tramos de control, dividiendo el trabajo para que exista una mayor supervisión por grupos.	Gte. de proc. de nom. A partir del 17 de Ene.
13.- El almacén del departamento tiene en existencia gran cantidad de materiales que no son necesarios de acuerdo a las producciones mensuales, encontrándose también en los pasillos.	Falta de organización de los responsables y posible deterioro de los materiales.	Realizar un estudio para determinar el stock de materiales que deben guardarse en éste almacén y evita que se encuentren en los pasillos.	Jefe de Ensobraje. A partir Del 17 de Enero.
14.- Existe descompostura considerable del equipo operacional.	no se encuentra asignado y por lo tanto se les hace fácil el mal uso.	Asignar a cada persona o grupo, el equipo operacional para que se tenga un mayor cuidado en su uso.	Jefe Ensobraje. A partir Del 17 de Enero.
15.- Falta coordinación en la distribución del material, por parte del almacenista hacia los cubículos de las ensobradoras.	Originado por falta de supervisión y repercute en la productividad.	Realizar un estudio de tiempos y movimientos, evaluando el procedimiento de entrega de materiales del almacenista a ensobradoras.	Jefe Ensobraje. A partir Del 17 de Enero.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
16.- El Departamento carece de aire acondicionado lo que provoca malos olores por el bñete y descontento del personal, el 30% de los cubículos de ensobradoras necesitan arreglarse y las sillas que son ocupadas por el personal se encuentran en mal estado también en 30%.	Ha faltado coordinación con mantenimiento, por parte de jefe del Departamento lo que ha originado descontento del personal y mala imagen .	Realizar junta con los responsables de mantenimiento para que se establezcan fechas compromiso de la instalación del aire acondicionado y del arreglo de los cubículos sillas y demás desperfectos que se encuentren en el departamento, al realizar ún recorrido para determinar sus condiciones físicas en las que se encuentra éste.	gerente de proceso de nominas, de Mantenimiento y el jefe de Ensobraje. El 17 de Enero.
17.- Se carece de un programa de horarios de limpieza en el Departamento.	Falta coordinación con Mitto, provoca descontento del personal y mala imagen.	Elaborar un programa de horarios en los que debe pasar personal de mantenimiento de edificio a realizar la limpieza.	Gte. de proc. de nom. y Mitto. El 17 de Ene.

DEPARTAMENTO DE MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.

18.- Se detectaron tiempos improductivos de ensobradoras, por la carencia de efectivo para llevar a cabo el proceso de las nominas, ocasionado por la falta de comunicación por parte de los responsables del departamento de Recepción de nominas y Cheques y el de éste.	provocado por la falta de comunicación entre los responsables de Recepción y de Manipulación de efectivo, lo que origina gastos por pago de tiempo improductivo.	Deberá tenerse una comunicación inmediata y actualizada de los importes de efectivo que se reciben de clientes a través de cheques, para el proceso de ensobrado, por parte de los responsables de éstos dos Departamentos para que el efectivo se solicite a las instituciones bancarias oportunamente.	Gte. de proc. de Nom. y Jefes de Manipulación de Efectivo y de Rec. de Nom. y Ch. A partir del 20 de Ene.
--	--	--	---

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
19.- En el Departamento se manejan volúmenes considerables de efectivo y se carece de un guardia o de mas cámaras de circuito cerrado de televisión (solo hay una) para vigilar las entradas y salidas del personal.	Falta de atención por parte del responsable del área de seguridad, lo que puede provocar que existan sustracciones de efectivo.	Realizar estas peticiones, al responsable del área de Seguridad, para vigilar los movimientos del personal y evitar sustracciones de efectivo, también deberá efectuarse un estudio para reforzar la seguridad.	Gte. de Proc. de Nom., de Seguridad para el 17 de Enero.
20.- En éste departamento se realizan actividades de recuento por parte del personal, al realizar la preparación de rayas, si llega a tenerse alguna diferencia es mas difícil localizarla.	Ha ocurrido que primero se proporcionan algún nuevo servicio y después se asignan los recursos para proporcionarlo.	Buscar otra área restringida, en donde se pueda realizar la preparación de rayas, este departamento proporcionará el efectivo a procesar a un responsable que supervise los movimientos del efectivo y del personal que integra el área.	Gerente de Proceso de Nomina y Jefe de Manip. de Efv. El 17 de Enero.
21.- El espacio que ocupa este departamento es muy reducido ademas carece de ventilación suficiente, que provoca aglomeración en la realización de las actividades y molestias en el personal por el exceso de calor.	Los volúmenes de operación se han incrementado del inicio a la fecha, la ampliación es para lograr una mejor prestación del servicio.	Coordinar con la SubDirección la búsqueda de un lugar mas amplio y con ventilación para que sea asignado a éste departamento.	Subdirector Gerente de Proc. de Nom. y Jefe de Manip. de Efv. El 17 de Enero.

EMPRESA "Z", S. A. DE C. V.
 GERENCIA DE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.
 AUDITORIA PRACTICADA A PROCESO DE NOMINAS.
 PREINFORME DEL AUDITOR DE INFORMÁTICA

No. DE ASIGNACIÓN: 1
 PERIODO DE REVISIÓN: DEL 1o DE OCT. AL 31 DE DIC.
 RESPONSABLE DEL CENTRO PRODUCTIVO: SR. BARRERA
 FECHA: 20 DE ENERO.

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA.
RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.			
<p>1.- Se carece de un registro confiable, ya que no se cuenta con cifras de control que aseguren su veracidad, por otra parte los informes y reportes que se generan son manuales, lo que ocasiona que se invierta tiempo considerable en la emisión de ésta información y que los resultados no se tengan cuando realmente se necesitan para la toma de decisiones.</p>	<p>El registro manual origina que la información que se genera no se tenga en tiempo y que además se inviertan mas recursos lo que ha generado mayores gastos. Al implantar el sistema de informática se ovaluara a que tiempo se logra el retorno de la inversión así como el costo beneficio que se obtendrá.</p>	<p>Implantar un sistema de informática con cuatro terminales y dos impresoras para que: A) Se elaboren automáticamente los comprobantes de servicio, etiquetas, hojas de liquidación y ordenes de pago B) que sea compatible con el de los clientes para que sea , copie e imprima la información de los diskettes como: No. de folio, No. de empleado, nombre e importe de efectivo y valores, para saber si existe diferencia entre el importe de la nomina y el cheque, para hacer acumulados de producción por cliente y a fin de mes se haga un corte e imprima la facturación C) Conectarlo con ensamble y Manipulación para que conozca los movimientos de producción, de efectivo y personal. D) Disminuirán los errores de registro.</p>	<p>Gerente y jefes de Proc. Norm. Gerente de Organización y Métodos y de Informática. A partir del 1o. de Febrero.</p>

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
ENSOBRAJE.			
<p>2.- El personal que se encarga de realizar el registro de los movimientos de producción (sobres procesados, producción de ensobradoras clientes, diferencias etc.), es el controlista haciéndolo en forma manual en tarjetas para lo cual se invierte una buena cantidad de tiempo en su realización.</p>	<p>Para realizar la actividad de registro se han invertido un gran numero de recursos lo que esta provocando mayores gastos, al implantar el sistema se podrá distribuir mejor al personal en el desarrollo de otras actividades.</p>	<p>Este Departamento al contar con el sistema de Informática conectado a los otros departamentos con cuatro terminales y una impresora, podrán capturar los movimientos efectuados por las ensobradoras y de forma inmediata se tendrán saldos de producción (nominas procesadas y por procesar) total de ensobradoras, clientes atendidos efectivo procesado etc. y no será necesario ocupar todo el personal para realizar dicha actividad.</p>	<p>Gerente y jefes de Proc. Nom. Gerente de Organización y Métodos y de Informática. A partir del 1o. de Febrero</p>
<p>3.- Se carece de un registro que ratifique la información de la producción realizada en forma diaria, semanal o mensual por cliente .</p>	<p>Falta de visión que provoca carencia de un amarre de los Ingresos.</p>	<p>Se podrá conocer el numero de sobres procesados en el día , semana y mes por cada cliente.</p>	<p>Glo de Proc. de Nom. A partir del 1o. de Feb.</p>
<p>4.- Los reportes e informes diarios que elaboran los mandos intermedios son en forma manual y de igual forma invierten gran cantidad de tiempo en su elaboración.</p>	<p>Carencia de visión que provoca utilización de mas recursos.</p>	<p>Los informes, reportes y registros que se elaboren por parte de los mandos intermedios, a través del sistema de informática contendrán información real y oportuna y al mismo tiempo se invertirá menos tiempo en su elaboración.</p>	<p>Glo. de Proc. Nom., O. y M. e Informática. A partir del 1o. de Feb.</p>

OBSERVACIONES.	CAUSA-EFECTO.	RECOMENDACIONES.	RESP./FECHA
MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.			
<p>5.- El importe del efectivo depositado para el proceso de las nóminas, es solicitado en diferentes horarios vía telefónica a Recepción de Nóminas y Cheques, con base en ello se comunican a los bancos para que se cambie por billete y moneda de diferentes denominaciones y en ocasiones tardan en proporcionarla provocando que el efectivo llegue tarde.</p>	<p>Los medios con los que se cuenta para obtener ésta información y comunicarla provocan que sea en forma lenta y al no tenerse en tiempo ocasiona desfaseamiento en la llegada del efectivo</p>	<p>Al contar con el sistema de informática este departamento tendrá conectada una terminal en la cual se observará la información capturada en Recepción de Nóminas y cheques, sobre los importes de los cheques recibidos, y con base en ello decidirá a que institución bancaria se solicitará el efectivo (los importes y denominaciones de billete y moneda) en forma inmediata y confiable.</p>	<p>Gerente y jefes de Proc. Nom. Gerente de Organización y Métodos y de Informática. A partir del 10. de Febrero</p>
<p>6.- No existe un saldo actualizado de las existencias físicas de efectivo, según libros,</p>	<p>No se registran en forma inmediata los movimientos y para determinarlo se invierte gran cantidad de tiempo.</p>	<p>Al contar con terminales de manera inmediata se capturará la información de las entradas y salidas de efectivo y con ello se contará con información de los saldos según libros, en el momento que se desee.</p>	<p>Gte. de Proc. de Nom. y Jefe de Manip. de Efv. A partir del 10. de Feb.</p>
<p>7.- los informes reportes y registros , se realizan manualmente lo que ocasiona que se invierta un tiempo considerable al realizarlos.</p>	<p>Carencia de visión que provoca utilización de mas recursos.</p>	<p>todos los informes reportes y registros deberán elaborarse por medio del sistema de informática, que se instale, reduciendo tiempo y recursos empleados.</p>	<p>Gte. de Proc. de Nom. A partir del 10. de Feb.</p>

7.10. INFORME FINAL.

DE: DIRECCIÓN DE CONTROL DE PROCESOS.

FECHA: 25 DE ENERO

A: DIRECCIÓN GENERAL.

ASUNTO: ENTREGA DE INFORME

Sirva la presente para enviarle un cordial saludo y asimismo para informarle sobre los resultados obtenidos en la auditoría integral de resultados.

INTRODUCCIÓN.

De acuerdo a la petición realizada por usted, en la que solicitó se llevara a cabo una auditoría integral, de los resultados obtenidos en las áreas operativas, ésta dirección, de acuerdo al análisis de la información, determinó que se realizara a la gerencia de proceso de nominas, estableciéndose los siguientes objetivos:

1. Incremento de la productividad y rentabilidad en el proceso de nominas.
2. Un mejor control interno en la determinación de los ingresos del área.
3. Disminución en los gastos y costos por los recursos empleados en la prestación del servicio.
4. Incremento de las utilidades.

ALCANCE.

Los departamentos revisados de ésta Gerencia fueron:
Recepción de Nominas y cheques, Folio, Cuadre, Montos, Ensobraje, manipulación de Efectivo, Cheques y Administrativo.

El periodo de la revisión comprende del 1o. de Octubre al 31 de Diciembre y fue practicada por un equipo de eficiencia formado por un jefe de auditoría un Auditor Financiero, un Administrativo, un Operativo y uno en Informática.

Se efectuaron pruebas selectivas a la documentación soporte, asimismo se aplicaron entrevistas y cuestionarios al personal ejecutivo administrativo y operativo.

OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES.

A continuación se mencionan aquellas que se consideran de mas trascendencia, ya que todas las que se detectaron aparecen claramente especificadas en el preinforme presentado al titular de la Gerencia, en el cual se establecieron fechas compromiso de su corrección y/o mejora del área.

1. INGRESOS Y FACTURACIÓN.

El importe de Ingresos reportado por la Gerencia no es correcto en virtud de:

- a) Se incluye el importe del concepto de Recolección de Nomlinas a clientes y éste servicio lo proporciona una empresa filial.
- a) Los importes de los servicios de ensobrado a las empresas filiales no es cobrado ni reportado por contabilidad como ingresos de esta Gerencia.
- b) La facturación emitida en el mes por servicios especiales no esta completa, porque no se proporciona al área de facturación oportunamente la documentación soporte, ni tampoco se cuenta con mecanismos de control que garanticen que se entregue y se capture en su totalidad, porque no se manejan cifras de control que respalden el numero de servicios e importes que se facturan por cada cliente.

- c) Existen clientes que entregan su nomina en horario de servicio a 12 horas, y tienen contratado uno mas amplio que cuesta menos, el servicio se les proporciona pero nunca se cobra la diferencia.
- d) No se validan los importes de los servicios cobrados en la facturación, contra los que se tienen contratados, lo cual se debe a que no se tiene una base de datos de clientes actualizada.
- e) Los ingresos de las nominas que les ensobra esta área a las sucursales, no los factura ni los cobra, tampoco reclasifica y no solicita los ingresos a dichas sucursales las cuales se quedan con ellos.
- f) Existe un cliente con facturación de cargo fijo, de servicios que le proporciona ésta área y la de pagos físicos, el importe que se cobra se queda en su totalidad como ingreso de Proceso de Nominas.

El Gerente de Proceso de Nominas deberá efectuar una junta con el responsable de contabilidad y el responsable administrativo del área, para que se analicen, depuren y en su caso se reclasifiquen los importes que correspondan, para que única y exclusivamente aparezcan reflejados en la póliza de ingresos y en el informe mensual los ingresos que pertenecen a esta área.

2. GASTOS.

- a) Al analizar la documentación soporte se detectó que no corresponden los importes en algunas subcuentas, esto se debe a que la aplicación contable no se efectuó correctamente.
- b) La variación en el gasto por material operacional se debe a que compras e inventarios no entregan en tiempo las facturas a contabilidad.

- c) Se observó que existe una variación mensual considerable en las subcuentas de Recursos Humanos porque no se considera el total de personal en éste centro de costos.

El responsable administrativo y personal de contabilidad deberán validar la documentación soporte y contabilizar los gastos que realmente le corresponda al área, en cada mes, asimismo Recursos Humanos validará con el responsable de cada área el numero de personal y con base en ello emitirá las prenominas con el personal que le corresponde a cada centro de costos.

3. CAJA Y BANCOS.

- a) Las conciliaciones bancarias no se encuentran actualizadas por lo tanto los saldos en bancos no fueron corroborados.
- b) En el arqueo practicado a Manipulación de Efectivo se detectó que existen importes elevados de moneda y billete mutilado, ademas existen vales de gastos a comprobar con mas de 72 horas y pagares firmados por ensobradoras no recuperados.

Deberán solicitarse los estados de cuenta a las instituciones bancarias para elaborar las conciliaciones bancarias y aclarar las partidas en conciliación.

debe evitarse utilizar el dinero de clientes para otros fines diferentes al los del ensobrado.

4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

- a) Los departamentos que conforman ésta área carecen de planes a corto y largo plazo, así como de objetivos y programas de trabajo.

- b) Existe una diferencia considerable entre las cifras presupuestadas y reales.
- c) Los Estándares de Desempeño no significan un reto ya que establecen como objetivos acciones que sin esfuerzo se logran.
- d) Los límites de autoridad no se han dado a conocer a los mandos Intermedios, pero si cuentan con firma autorizada para librar cheques de las cuentas que se tienen aperturadas, ésta situación por control interno debe evitarse.
- e) El contenido de los manuales de organización, de políticas y de procedimientos no es del conocimiento del personal, detectándose que tampoco se encuentran actualizados, esto provoca que las actividades y lineamientos no se lleven a cabo como se encuentran establecidos formalmente por la dirección general.

se sugiere:

- a) Establecer planes a corto mediano y largo plazo, objetivos generales y específicos así como programas de trabajo, en cada uno de los departamentos, que sean acordes a los establecidos por la Dirección general.
- b) Para que los presupuestos reflejen realmente cifras que desean lograrse la gerencia de contraloría deberá asesorar a cada gerencia en su elaboración.
- c) Elaborar estándares de desempeño que provoquen mejoras en los resultados.
- d) Cambiar en los tarjetones a las Jefaturas que tienen firma autorizada para librar cheques.
- e) Los manuales deberán actualizarse por Organización y Métodos y su contenido difundirlo, al personal a través del área de capacitación.

5. DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.

- a) Se reciben cheques que no vienen certificados.
- b) Se carece de un registro confiable de la entrega de recibos y talones al área de Folio y para ir de una área a la otra se tiene que acceder por la calle.

- c) Se reciben nominas en horarios posteriores a los contratados sin cobrarse la diferencia del servicio.
- d) Existen contratos de servicio de 24 horas que el horario especificado de recepción es de 9:00 a 13:00 debiendo ser de 9:00 a 11:00, de lo contrario sería a 12 horas.
- e) Se carece de cifras de control que avalen los movimientos de la recepción y entrega de nominas, los informes y reportes se elaboran manualmente.

En la difusión de las políticas se solicitará que solamente se reciban cheques certificados, Los servicios que se proporcionen en otro horario al contratado debe cobrarse el importe adicional de éste. Que el área comercial corrija los contratos que tienen especificado otro horario de recepción al servicio contratado o modificar el precio de cobro a 12:00 horas. Para que se tenga un registro actualizado y confiable y se manejen cifras de control de los movimientos es conveniente implantar un sistema de informática que contribuya a:

- Que se elabore en forma automática la papelería utilizada en el proceso.
- Que sea compatible con el de los clientes para que lea, copie e imprima la información de los diskettes que entregaran, referente a sus recibos a procesar.
- Que se conecte a Ensobraje y Manipulación de efectivo para que mutuamente conozcan sus movimientos de producción, de efectivo y de personal.

6. DEPARTAMENTO DE FOLIO.

El departamento se formó para tener un mejor control interno, ya que se pensó que los errores y deficiencias de los clientes en la entrega de información era responsabilidad del área y nunca se buscó involucrarlos, por lo tanto se determina que éste departamento ya no es necesario porque la preparación de la papelería,

el follo de los recibos y el pegado del recibo al sobre, pueden modificarse o realizarlas en otra área.

Se sugiere que el departamento desaparezca por:

- a) La elaboración de la papelera utilizada en el proceso se elaborará en el departamento de Recepción de Nominas y Cheques en forma automática a través del sistema de informática.
- b) A los clientes se les solicitará que los recibos traigan el follo impreso a través de su sistema.
- c) El pegado del recibo al sobre lo realizará la ensobradora en el momento del ensobrado.

7. DEPARTAMENTOS DE CUADRE Y MONTOS.

Estos departamentos se crearon para reforzar el control interno, para aclarar las diferencias entre el importe de la nomina y del cheque, esto porque los clientes no se tomaban la molestia de ratificar el importe de su nomina, que en ocasiones no coincidía con el del cheque.

Se sugiere que estos departamentos desaparezcan, ya que en Recepción de Nominas y Cheques se le solicitará el cliente el diskette que contiene los importes a ensobrar y al copiar la información en nuestro sistema y sumaria obtendremos el importe total de la nomina, que al compararlo con el del cheque, obtendremos la diferencia en ese mismo momento se aclarará con el cliente tal situación

8. DEPARTAMENTO DE ENSOBRAJE.

- a) El tramo de control que ejerce el jefe es bastante amplio porque no existe una división del trabajo con sus supervisores.

- b) Existe descompostura considerable del equipo operacional.
- c) El almacén del departamento tiene en existencias gran cantidad de materiales que no son necesarios de acuerdo a las producciones mensuales.
- d) Falta mayor coordinación en la distribución del material a las ensobradoras.
- e) El departamento carece de aire acondicionado, los cubículos de las ensobradoras y las sillas que utiliza en un 30% se encuentran descompuestos.
- f) Se carece de un programa de horarios de limpieza, lo que provoca que el departamento en ocasiones se encuentre sucio.
- g) El envasador embolsa enliga y envasa los sobres procesados por la ensobradora, pero dicha actividad la puede realizar ella misma.
- h) Por mejor control se tiene al puesto de despachador, única y exclusivamente se encarga de separar y entregar a bóveda los envases, sin ser necesario que pertenezca al área.
- i) El controlista se encarga de registrar en tarjetas las producciones por ensobradora, y de igual forma los reportes e informes diarios que elaboran los mandos intermedios, son en forma manual invirtiendo gran cantidad de tiempo.
- j) Se carece de un registro que ratifique la información de la producción realizada, diaria, semanal o mensual por cada cliente.

Para todo lo anterior se sugieren las siguientes recomendaciones:

- a) Deberán ajustarse los tramos de control, dividiendo el trabajo para que se logre una mayor supervisión por grupo de personas.
- b) Asignar el equipo operacional por cada persona o grupo.
- c) Realizar un estudio para determinar los stocks de materiales que deben tenerse en el almacén.
- d) Evaluar el procedimiento de entrega de materiales a las ensobradoras.

- e) Realizar Junta con el Responsable de Mantenimiento para establecer fechas compromiso de la instalación del aire acondicionado y del arreglo de los desperfectos que se encuentren en el departamento.
- f) Elaborar un programa de horarios de limpieza involucrando a mantenimiento.
- g) Se sugiere que los envasadores desaparezca y que sus actividades las realice la ensobradora, junto con el pegado del recibo al sobre y que Recursos Humanos los incorpore a otras áreas, además que realice un estudio de pago a destajo, por estas actividades adicionales que efectuará la ensobradora.
- h) El despachador, se incorporará con bodega para que aparte de sus nuevas actividades, se lleve de ensobraje los envases procesados.
- i) Al contar con el sistema de informática conectado a los otros departamentos se capturarán los movimientos efectuados por las ensobradoras y se obtendrán en forma inmediata saldos de producción, clientes atendidos, producción por ensobradora, efectivo procesado, etc. además los informes reportes y registros tendrán información real y oportuna y se invertirá menos tiempo en su elaboración.
- j) Se podrá conocer el número de sobres procesados por día, semana mes y por cada cliente.

9. DEPARTAMENTO DE MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.

- a) Existen tiempos improductivos de ensobradoras por la carencia de efectivo.
- b) Se carece de un guardia o de más cámaras de C. C. T. para vigilar al personal.
- c) El personal realiza recuentos en la preparación de rayas (servicio diferente al de nóminas), esto puede provocar que se revuelva el efectivo.
- d) El espacio del departamento es muy reducido y carece de ventilación.

- e) No se tiene un saldo actualizado al momento, de las existencias físicas de efectivo, según libros, esto se debe a que los informes reportes y registros se elaboran manualmente invirtiendo tiempo considerable.

Para lo anterior se sugiere lo siguiente:

- a) El departamento al tener un sistema de informática conectado a Recepción de nominas y cheques, obtendrá de inmediato importes sobre los cheque de clientes que se depositan y con base en ello solicitar el efectivo.
- b) Solicitar a la gerencia de seguridad que el departamento cuente con mayores mecanismos de seguridad para evitar cualquier siniestro.
- c) buscar otra área en donde se realice la preparación de rayas.
- d) Buscar un espacio mas amplio con buena ventilación para el departamento.
- e) Al contar con terminales inmediatamente se capturará la información de las entradas y salidas de efectivo obteniendo saldos actualizados, el tiempo y recursos utilizados en la elaboración de los informes, reportes y registros serán menores.

Sin mas por el momento y no dudando de que ésta información le sea de utilidad me despido de usted, no sin antes expresarle que quedo al pendiente sobre cualquier duda o aclaración al respecto

ATENTAMENTE .

C. P.

c. c. p. Director de Operación.

7.11. SEGUIMIENTO.

Con la finalidad de conocer cuales fueron los beneficios obtenidos, al efectuar las recomendaciones sugeridas en el informe de la Auditoria Integral de Resultados, es conveniente que el auditor realice el seguimiento, para conocer el grado de cumplimiento de cada una de ellas.

En lo que corresponde al caso practico se estableció que el tiempo razonable para su atención fuera de un mes por consiguiente cada uno de los auditores se presento con los responsables del departamento y el gerente del área para conocer cual es el avance y que beneficios se han obtenido al dar cumplimiento de las recomendaciones establecidas en el preinforme.

El Gerente de auditoria Solicitó formalmente una junta de trabajo entre el equipo de eficiencia de auditoria y el gerente del área, conjuntamente con los jefes de departamento, asimismo comento el motivo de dicha reunión solicitándole lo siguiente:

1. El preinforme de la auditoria integral de resultados, realizada en su área.
2. Documentación soporte que avale el cumplimiento de las recomendaciones.
3. Documentación soporte que respalde las causas del porque aun no se ha dado cumplimiento, en caso de que existan.

Cada uno de los auditores recopilo la documentación soporte sobre el cumplimiento de las recomendaciones y emitió un informe de los avances así como de los beneficios que se han obtenido en el área.

A continuación se presenta el informe de seguimiento por cada uno de los auditores de éste caso practico sin incluir documentación soporte.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
INGRESOS.		
1.- El importe de recolección de nominas ya no debe considerarse dentro de los importes reportados en el informe mensual, también deberán reclasificarse los ingresos de los meses anteriores e incluirse como ingresos de la empresa filial.	A partir de Enero.	La póliza de Ingresos a partir del mes de enero, ya no incluye este importe lo que ha contribuido que los ingresos reportados en dicha póliza así como en el informe mensual sean mas reales.
2.- Los importes de ensobrado a empresas filiales deben aplicarse contablemente a ésta área, como ingresos y como gastos a dichas empresas para conocer realmente cuales son las utilidades de cada una.	A partir de Ene.	El responsable contable del área elaboró un informe de los importes a considerar como ingreso por este concepto y contabilidad lo aplicó en la póliza.
FACTURACIÓN.		
3.- Respetar en lo sucesivo el calendario de entrega de documentación soporte para la facturación de servicios especiales para que su impresión, entrega y cobro sea dentro del mes y la recuperación de ingresos no se desfase.	A partir del mes de Enero.	Desde Enero la documentación soporte para la facturación de estos servicios se proporciona oportunamente, contribuyendo a que se emita la facturación dentro del mes que corresponde.
4.- Llevar registros con cifras de control, que avalen el total de servicios de la documentación soporte, para validarlos con el No. de serv. e importes que se facturan y cobran a los clientes.	A partir del 20 de Ene.	Desde Enero se llevan registros de la documentación soporte del núm. de servicios proporcionados y estas cifras se cotejaron con los emitidos en la facturación.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
5.- Deberá existir un documento que respalde la prestación de servicios de 12 horas (expres), firmados por los clientes para entregarlos a facturación y se les cobre el servicio.	J Del 20 de Ene.	Se elaboro un formato en el cual se especifica la prestación de servicios expres, firmados por los clientes con el cual se le factura el servicio al cliente.
6.- Realizar una validación de contratos (servicios contratados) contra la facturación (servicios que se están cobrando) para que el número de servicios e importes sea el correcto.	A partir del 1o. de Feb.	Los responsables de facturación y admno. realizaron una validación, las diferencias detectadas se están corrigiendo para que la facturación sea correcta.
7.- Mensualmente de acuerdo a los cortes contables y de facturación, se deberá hacer un análisis y evaluación, de los servicios realizados a las demás sucursales y en su caso reclasificar los importes para que formen parte de los ingresos de ésta gerencia.	20 de Enero.	A partir de Enero, el Jefe administrativo reclasificó el importe de los servicios proporcionados por esta área a clientes de las sucursales, en la póliza de ingresos, generando un incremento de estos.
8.- Efectuar un análisis del número de servicios que proporciona cada área al IMSS. y con base en ello determinar los importes que les corresponden como ingreso para que se aplique correctamente en la póliza de ingresos de cada área.	A partir del 25 de Ene.	Aun se está efectuando el análisis para determinar el importe de ingresos que le corresponde a cada área por la prestación de sus servicios al IMSS. lo que provocará que la póliza de ingresos sea correcta.

GASTOS.

9.- Efectuar una validación del personal que tiene asignado cada área y en su caso solicitar a Recursos Humanos corregir las prenomias que son la base de la aplicación del gasto.	A partir del 25 de Ene.	Se envió a Rec. Hum. una rotación del personal que realmente integra el área, con lo cual las prenomias y subcuentas de gastos ya saldrán correctas.
--	-------------------------	--

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
10.- Antes del corte mensual realizar una validación de la documentación soporte que avala los movimientos contables del reporte de gastos, para que única y exclusivamente se aplique lo que corresponde a ésta gerencia, los importes mal aplicados deben reclasificarse para que se corrija la contabilidad global.	A partir del 20 de Enero.	El responsable administrativo y el de contabilidad realizaron un análisis de la documentación soporte de las cifras de cada subcuenta de gastos y en su caso se efectuaron las reclasificaciones correspondientes, con lo cual la póiza de gastos se considera que esta correcta.
11.- Es importante que Compras e Inventarios, envíen las facturas de adquisiciones a Contabilidad y sean aplicadas en el mes que corresponde, para evitar variaciones considerables en el gasto.	A partir del 25 de Enero.	El gerente solicitó formalmente a los responsables de estas áreas que en lo sucesivo envíen la documentación a Contabilidad dentro del mes.

BANCOS.

12.- Elaborar las conciliaciones bancarias en los próximos 15 días y en lo sucesivo, realizarlas en los primeros días del mes, y en los casos en los que haya partidas en conciliación efectuar las aclaraciones pertinentes con el banco.	A partir del 17 de Ene.	Se elaboraron las conciliaciones correspondientes a cada institución bancaria quedando pendientes de aclaración las partidas en conciliación con los responsables de cada una de ellas.
--	-------------------------	---

CAJA.

13.- Tramitar con las instituciones bancarias el cambio continuo de billete y moneda mutilada, que en lo sucesivo no se utilice el dinero de clientes para gastos a justificar y evitar que existan pagares por faltante, ya que deberán recuperarse en efectivo.	A partir del 17 de Enero.	Se solicitó formalmente a los responsables de los bancos que apoyen en el cambio continuo de billete y moneda mutilada, ya no se utiliza este dinero para gastos a justificar ni para cubrir faltantes.
---	---------------------------	---

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
PLANES.		
1.- Es conveniente que el área cuente con planes a corto, mediano y largo plazo que guíen el curso de acción que debe seguir, de acuerdo a los que tiene establecidos la Dirección General.	A partir del 17 de Enero.	A partir del 1o. de Febrero ya se cuenta con planes a corto mediano y largo plazo y sirven como guía a los mandos intermedios en la toma de decisiones.
OBJETIVOS.		
2.- Su ausencia provoca que no se tenga una visión clara de los logros que se esperan, deben ser , acordes a los establecidos por la dirección tenerse por escrito en cada departamento, que los conozca el personal y vigilar su cumplimiento	A partir del 17 de Enero.	También se establecieron por escrito los objetivos en cada departamento cuidando el cumplimiento de los establecidos por la Dirección, se difunden al personal y se vigila que se cumplan.
PROGRAMAS.		
3.- Cada responsable de Departamento establecerá sus programas de trabajo en los que se consideraron actividades, tiempos responsables y sean la guía para evitar omisiones y se logren los objetivos.	A partir del 17 de Enero.	Cada responsable de departamento estableció su programa de trabajo de acuerdo a los objetivos y a la fecha se vigila su cumplimiento.
PRESUPUESTOS.		
4.- Solicitar a la gerencia de Contraloría mayor asesoría y contar con mas información sobre el número de servicios altas y bajas de clientes porcentajes del crecimiento establecidos por las demás áreas, disposiciones legales, competencia, etc.	A partir del 1o. de Febrero.	Contraloría aun no entrega los presupuestos por centro de costos, en cuanto se tenga se analizará para verificar la coherencia de las cifras y en su caso sugerir las modificaciones que procedan.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
------------------	-------	-------------------------------

ESTÁNDARES DE DESEMPEÑO.

5.- Establecerlos en cada Depto. y grupo de trabajo, tomando como base los compromisos del personal, que signifiquen un reto y un esfuerzo adicional, que provoquen mejoras de los resultados y publicar éstos.	A partir del 17 de Enero.	Se elaboraron estándares de desempeño por funciones y grupos de trabajo, buscando cumplir los retos y cifras establecidas.
---	---------------------------------	--

LIMITES DE AUTORIDAD.

6.- Elaborar los límites de autoridad propios del área ya que por la especialización de los departamentos no es conveniente que firme un jefe por decisiones de otro y solicitar su autorización, asimismo evitar que las jefaturas cuenten con firma para librar cheques	A partir del 17 de Enero.	Se elaboraron límites de autoridad por departamento, también nuevos tarjetones para librar cheques y solo podrán firmar Subgerentes con lo cual se mejorara el control interno.
---	---------------------------------	---

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

7.- El manual debe contener únicamente las descripciones de los puestos que se autorizaron en el organigrama, por tal motivo debe solicitarse su actualización y difundirlo a través de los mandos intermedios.	a partir del 17 de Enero.	A la fecha aun se está actualizando el manual y posteriormente se capacitará al personal en el cumplimiento de lo descrito en cada puesto.
---	------------------------------	--

MANUAL DE POLÍTICAS.

8.- Coordinar con el área de capacitación pláticas al personal para que se difundan las políticas que norman las actividades y funciones, explicando con ejemplos cada una de ellas, para que las respete el personal	a partir del 17 de Enero.	Se elaboró un programa de capacitación permanente para difundir las políticas a todo el personal, con la finalidad de que las conozcan y las respeten.
---	------------------------------	--

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

9.- Solicitar a Org. y Mét. su actualización para evaluar la secuencia de actividades y realizar las adecuaciones pertinentes y en cuanto se tenga, coordinar pláticas para darlos a conocer.	a partir del 17 de Enero.	El manual a la fecha se esta actualizando por parte de O. y M. y se cuenta con un programa de capacitación para difundirlo en cuanto se concluya.
---	------------------------------	---

EMPRESA "Z", S. A. DE C. V.
 GERENCIA DE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.
 AUDITORIA PRACTICADA A PROCESO DE NOMINAS.
 INFORME DE SEGUIMIENTO DEL AUDITOR OPERATIVO

No. DE ASIGNACIÓN: 1
 PERIODO DE REVISIÓN: DEL 1o DE OCT. AL 31 DE DIC.
 RESPONSABLE DEL CENTRO PRODUCTIVO: SR. BARRERA
 FECHA: 5 DE MARZO.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
DEPARTAMENTO DE RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.		
1.- Cumplir con la política de que los cheques exclusivamente se reciban certificados.	a partir del 10 de Ene.	El Gle. solicito formalmente a los clientes y a los mandos intermedios a que cumplan con esta política
2.- Realizar un estudio para encontrar un mejor sistema de registro de la información enviada, así como asegurar que en el trayecto no se extravíe y su entrega sea al 100%.	Del 17 de Ene.	El Depto. cuenta con una computadora personal y en ella registra la información que envía a Folio y se busca una área mas cercana para que no se extravíe.
3.- Solicitar formalmente a los clientes, que cumplan con la entrega de su documentación de acuerdo a sus horarios contratados o de lo contrario se les cobrará el importe adicional.	Del 17 de Ene.	Se elaboro una circular y se envió a los clientes, en donde se les comunica esta situación, y en caso contrario se les cobra la diferencia.
4.- Realizar junta con el responsable del área comercial, para solicitarle que los contratos de 24 horas especifiquen el horario de recepción de 9:00 a 11:00 y evitar que los sigan modificando de 9:00 a 13:00.	A partir del 17 de Enero.	Se realizo junta de con el área comercial en donde se planto esta solicitud, ademas se están modificando los contratos que se encuentran en tal situación.
DEPARTAMENTO DE CUADRE.		
5.- El Depto. no es necesario. El cliente traerá el diskette que utilizo para procesar su nomina, tendrá una lista de empleados e importes a cobrar, al copiarla en nuestro sistema y sumaria obtendremos el importe total a ensobrarlo.	Del 1o. de Feb.	Se ha eliminado un 50% del personal del Depto. ya que el cliente trae su tira tabular de la sumaria de su nomina, se efectúan pruebas en informática para que se cumpla la recomendación.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
------------------	-------	-------------------------------

DEPARTAMENTO DE FOLIO.

<p>6.- Se determina que el área no es necesaria por: A)El llenado de la papelería lo puede efectuar el departamento de Recepción de Nom y Cheques B) El folio de recibos y talones puede suprimirse, al involucrar a los clientes de que el folio lo imprimen en el margen superior derecho de los recibos, ya que en la mayoría de los casos los emiten en su sistema de informática C)El pegado del recibo al sobre lo hará la ensobradora después de introducir el efectivo, ya que llenen que engrapar y asegurar los accesos del sobre, evitando duplicar funciones.</p>	<p>A partir del 10. de Febrero.</p>	<p>Se ha eliminado un 50% del personal en virtud de que se están efectuando pruebas en paralelo para que se cumpla en su totalidad la sugerencia y además se le esta solicitando al cliente su cooperación para que sus recibos vengán foliados.</p>
---	-------------------------------------	--

DEPARTAMENTO DE MONTOS.

<p>7.- Se concluye que desaparece, ya que en el momento en que el cliente entregue su diskette conoceremos el importe total de sus recibos y al compararlo con el del cheque sabremos desde el Departamento de Recepción las diferencias que existan para aclararlas.</p>	<p>Del 10. de Feb.</p>	<p>Se siguen efectuando pruebas del nuevo sistema en informática y enviando circulares a los clientes de la información que debe contener el diskette.</p>
---	------------------------	--

DEPARTAMENTO DE ENSOBRAJE.

<p>8.- Analizar y determinar cuantas plazas de controlista disminuirán ya que es conveniente tengan el mismo horario que las ensobradoras para que atiendan a un numero mayor y su registro sea a través de sistema</p>	<p>Del 10. de Feb.</p>	<p>Aun no se ha determinado cuantas plazas desaparecen ya que se siguen haciendo pruebas con el nuevo sistema y horario de trabajo.</p>
<p>9.- La ensobradora realizará dos actividades adicionales: A)el pegado del recibo a cada sobre B) Embolsará sobres de 10 en 10 y onvasará.</p>	<p>Del 10. de Feb.</p>	<p>Estas actividades adicionales ya las está llevando a cabo la ensobradora.</p>

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
10.- Se sugiere que el puesto de Envasador desaparezca del área y todo el personal paulatinamente sea incorporado a otra.	A partir Del 10. de Feb.	Este personal ya fue integrado a otra área. Lo cual ha disminuído el gasto de personal.
11.- El puesto de despachador formará parte de la planilla de bóveda, y además de realizar las actividades propias de esa área, recogerá en ensobre los envases procesados para llevarlos a bóveda.	del 10. de Feb.	Se siguen efectuando pruebas del nuevo sistema en cuento se tenga afinado todo este personal pasara formalmente a bóveda.
12.- Realizar un análisis y en su caso ajustar los tramos de control del jefe, dividiendo el trabajo, para que exista una mayor supervisión.	A partir del 17 de Ene.	Se crearon dos puestos de supervisores los cuales auxiliaran al jefe disminuyendo el tramo de control.
13.- Realizar estudio para determinar el stocks de materiales que deben guardarse en ésto almacén y evita que se encuentren en los pasillos.	A partir Del 17 de Ene.	Se efectuó estudio y el Stock de materiales disminuyó en el almacén, ya no se encuentra en los pasillos.
14.- Asignar a cada persona o grupo, el equipo operacional para que se tenga un mayor cuidado en su uso.	A partir Del 17 de Ene.	Dicho equipo ya fue asignado por grupos de trabajo, exstiendo mas cuidado en su uso.
15.- Realizar un estudio de tiempos y movimientos , ovaluando el procedimiento de entrega de materiales del almacenista a ensobradoras.	A partir Del 17 de Ene.	Se efectuó estudio y se modificó el procedimiento ya que el almacenista surte de material a ensobradoras.
16.- Establecer fechas compromiso con los responsables de Mantlo. de la Instalación del aire acondicionado y del arreglo de los cubículos sillas y demás desperfectos que se encuentren en el departamento.	El 17 de Enero.	Se establecieron fechas compromiso y se están haciendo cotizaciones de equipos de aire acondicionado ya se arreglan los cubículos.
17.- elaborar un programa de horarios en los que debe pasar personal de mantenimiento de edificio a realizar la limpieza.	El 17 de Ene.	Se elaboro programa y se proporciono a mantlo. para que con base en el se efectúe la limpieza.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
DEPARTAMENTO DE MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.		
<p>18.- Deberá tenerse una comunicación inmediata y actualizada de los Importes de efectivo que se reciben de clientes a través de cheques, para el proceso de ensobrado, por parte de los responsables de éstos dos Departamentos para que el efectivo se solicite al banco oportunamente.</p>	<p>A partir del 20 de Ene.</p>	<p>Se llevo a cabo junta de trabajo entre el gerente y las Jefaturas de Manipulación de efectivo y Recepción de nominas y cheques para establecer mecanismos que contribuyan a que esto se corrija y en lo sucesivo el efectivo se solicite inmediatamente a las instituciones bancarias y llegue a ensobrado en tiempo, para evitar que el personal genere tiempos improductivos.</p>
<p>19.- Solicitar un guardia y mas cámaras de circuito cerrado de televisión, al responsable del área de Seguridad, para vigilar los movimientos del personal y evitar sustracciones de efectivo, también deberá efectuarse un estudio para reforzar la seguridad.</p>	<p>el 17 de Enero.</p>	<p>Se hicieron estas peticiones al responsable de seguridad, pero aun no existe respuesta al respecto.</p>
<p>20.- Buscar otra área restringida, en donde se pueda realizar la preparación de rayas, éste departamento proporcionará el efectivo a procesar a un responsable que supervise los movimientos del efectivo y del personal que integra el área.</p>	<p>El 17 de Enero.</p>	<p>Se sigue buscando el área y en cuanto se encuentre se solicitará formalmente a quien corresponda para su utilización.</p>
<p>21.- Coordinar con la SubDirección la búsqueda de un lugar mas amplio y con ventilación para que sea asignado a éste departamento.</p>	<p>El 17 de Enero.</p>	<p>Se sigue buscando el área y en cuanto se encuentre se solicitará formalmente a quien corresponda para su utilización.</p>

EMPRESA "Z", S. A. DE C. V.
 GERENCIA DE AUDITORIA INTEGRAL DE RESULTADOS.
 AUDITORIA PRACTICADA A PROCESO DE NOMINAS.
 INFORME DE SEGUIMIENTO DEL AUDITOR DE INFORMÁTICA

No. DE ASIGNACIÓN: 1
 PERIODO DE REVISIÓN: DEL 1o DE OCT. AL 31 DE DIC.
 RESPONSABLE DEL CENTRO PRODUCTIVO: SR. BARRERA
 FECHA: 5 DE MARZO.

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
RECEPCIÓN DE NOMINAS Y CHEQUES.		
<p>1.- Implantar un sistema de informática con cuatro terminales y dos impresoras para que: A) Se elaboren automáticamente los comprobantes de servicio, etiquetas, hojas de liquidación y ordenes de pago B) que sea compatible con el de los clientes para que lea, copie e imprima la información de los diskettes como: No. de folio, No. de empleado, nombre e importe de efectivo y vales, para saber si existe diferencia entre el importe de la nomina y el cheque, para hacer acumulados de producción por cliente y a fin de mes se haga un corte e imprima la facturación C) Conectarlo con ensobraje y Manipulación para que conozca los movimientos de producción, de efectivo y personal. D) Disminuirán los errores de registro.</p>	<p>A partir del 1o. de Febrero.</p>	<p>El área de informática sigue elaborando el sistema que se esta sugiriendo, asimismo se efectúan pruebas sobre los avances realizados y se está solicitando el apoyo del personal para que sugiera como realizarlo. Se estima que todavía se invertirán otros dos meses para que se implante en los departamentos. en cuanto se tenga se sabrá con certeza cuales fueron los beneficios.</p>
ENSOBRAJE.		
<p>2.- Los informes, reportes y registros que se elaboren por parte de los mandos intermedios, a través del sistema de informática tendrán información real y oportuna y al mismo tiempo se invierta menos tiempo en su elaboración,</p>	<p>A partir del 1o. de Feb.</p>	<p>El área de informática sigue elaborando el sistema que se esta sugiriendo, asimismo se están efectuando pruebas sobre los avances realizados con apoyo del personal.</p>

RECOMENDACIONES.	FECHA	SITUACIÓN ACTUAL Y BENEFICIOS
3.- Esto Departamento al contar con el sistema de Informática conectado a los otros departamentos con cuatro terminales y una impresora, podrán capturar los movimientos efectuados por las ensobradoras y de forma inmediata se tendrán saldos de producción (nomínas procesadas y por procesar) total de ensobradoras, clientes atendidos efectivo procesado etc. y no será necesario ocupar todo el personal para realizarla.	A partir del 10. de Febrero	El área de Informática sigue elaborando el sistema sugerido, asimismo se están efectuando pruebas sobre los avances realizados y se solicita el apoyo del personal para que sugiera como realizarlo.
4.- Se podrá conocer el numero de sobres procesados en el día , semana y mes por cada cliente.	A partir del 10. de Feb.	Aun no se puede realizar esta actividad por sistema .

MANIPULACIÓN DE EFECTIVO.

5.- Al contar con el sistema de informática este departamento tendrá conectada una terminal en la cual se observará la información capturada en Recepción sobre los importes de los cheques recibidos, y con base en ello decidir a que institución bancaria se solicitará el efectivo (los importes y denominaciones de billete y moneda) en forma inmediata y confiable.	A partir del 10. de Febrero	El área de Informática sigue elaborando el sistema sugerido, asimismo se están efectuando pruebas sobre los avances realizados y se solicita el apoyo del personal para que sugiera como realizarlo.
6.- Al contar con terminales de manera inmediata se capturará la información de las entradas y salidas de efectivo y con ello se contará con información de los saldos según libros, en el momento que se desee.	. A partir del 10. de Feb.	Aun no se realiza dicha actividad, ya que es necesario esperar a que el sistema se encuentre funcionando.
7.- todos los informes reportes y registros deberán elaborarse por medio del sistema de Informática, que se instale, reduciendo tiempo y recursos.	A partir del 10. de Feb.	Aun no se realiza dicha actividad, ya que es necesario esperar a que el sistema se encuentre funcionando.

7.12 CONCLUSIONES

Como pudimos observar la Auditoría Integral de resultados Es la fusión de las diferentes auditorías como las que a continuación se mencionan:

1. De la Auditoría Financiera, ya que a través de un C. P. o un Lic. en Contaduría se revisa la Contabilidad y los Estados Financieros de la Empresa,
2. De la Auditoría Administrativa, ya que a través del Licenciado en Administración analiza y evalúa todos los aspectos administrativos.
3. De la Auditoría operacional, que a través de cualquier profesionista que sea experto en la función o área que se revisa y que al mismo tiempo conozca sobre Auditoría, examine la eficiencia de las operaciones.
4. De la Auditoría de Sistemas de Informática, ya que analiza y evalúa el funcionamiento necesidades y recursos que se emplean en la utilización de los sistemas de Informática.

Todo lo anterior se realiza por medio de la evaluación de los porcentajes y cifras presentadas como resultados en los informes mensuales o informes del logro de estándares, ya sea en toda la empresa o en cualquiera de sus áreas, funciones, procesos o procedimientos a través de un equipo de eficiencia.

Los objetivos de la Auditoría Integral de Resultados son los siguientes:

- Reestructuración de plantillas de personal.
- Simplificación de estructuras orgánicas.
- Adhesión de actividades de algunos puestos para desaparecer otros.
- Establecimiento de sistemas de pagos a destajo.
- Sugerencia de pago de incentivos a través del ahorro en gastos.
- Utilización de sistemas de informática para ser sustituidos por el recurso humano.
- Obtención de una mayor productividad.

Contar con mejores mecanismos de seguridad.

Un mejor servicio a los clientes internos y externos.

Reducción de gastos.

Incrementar los ingresos.

Mejores utilidades.

Se establecieron estos objetivos, con la finalidad de que todas las empresas que apliquen la auditoría integral de resultados logren ser empresas de excelencia con calidad total cero errores y con ello cumplan con sus objetivos de orden superior como son los de PERMANENCIA, UTILIDADES Y CRECIMIENTO, y al mismo tiempo compitan y porque no decirlo se encuentren a la vanguardia de las empresas transnacionales y multinacionales al guiarse por una administración integral (vista en el capítulo 5) y evaluarse a través de la auditoría integral de resultados.

Por lo que se refiere al caso práctico, en la introducción, se señaló que la Auditoría integral de resultados se realizaría en una empresa de excelencia en la cual se establecen objetivos y estándares de resultados y se vigila en que porcentaje se logran, que se lleva una contabilidad por áreas de responsabilidad para conocer en cada una de ellas su situación financiera. se comentó que se seleccionó el área porque sus resultados no fueron los óptimos en los últimos tres meses, se plasmaron los aspectos importantes de esta área a auditar para una mayor comprensión del lector. Se detalló el procedimiento con el que se realiza la auditoría integral de resultados, además se establecieron los objetivos que persigue esta auditoría específicamente en el área que se revisó, asimismo se detalló la información que debe recopilar cada auditor que integra el equipo de eficiencia, así como la forma en que debe analizarla y evaluarla, Se diseñó un formato de informe

previo que cada auditor elabora y presenta al responsable del área en el cual se plasman la observaciones o desviaciones detectadas por el auditor, la causa y/o efecto que provoca esa situación, las recomendaciones pertinentes buscando mayores beneficios para el área y para la empresa (cumpliendo con los objetivos que establece este tipo de Auditoría) así como los responsables y la fecha de su corrección. También se considera la elaboración de un informe de seguimiento por parte de cada uno de los auditores en el cual se plantean las recomendaciones, fecha en la que debió realizarse, la situación actual y los beneficios realmente obtenidos.

Con todo lo anterior podemos comentar que la Auditoría Integral de resultados no trata de criticar a los ejecutivos responsables ni de buscar culpables, sino de buscar conjuntamente, que el área revisada funcione en forma óptima logrando sus objetivos y estándares establecidos en un 100%. Y mas aun, involucrar al personal e integrar equipos de trabajo para que los resultados logrados sean cada vez mejores, esto es. que cada vez se disminuyan mas los gastos y se incremente la productividad y rentabilidad del área con lo cual aumentaran los ingresos y cada vez serán mayores sus utilidades.

— 0 —

BIBLIOGRAFÍA.

AMADOR, RENE. ELEMENTOS DE AUDITORIA FINANCIERA Y OPERACIONAL.

— 1 ED. — MÉXICO: PAC, 1982, —104 P.—

BACON, CHARLES A. MANUAL DE AUDITORIA INTERNA. — 4 ED. — MÉXICO:

UTEHA, 1982. — 355 P. —

BRINK, VICTOR Z. AUDITORIA INTERNA MODERNA — 4 ED. 1 REIMP.—

MÉXICO: ECASA, 1985. — 801 P. —

CORNEJO Y ROSADO, MIGUEL ÁNGEL. EXCELENCIA DIRECTIVA PARA

LOGRAR LA PRODUCTIVIDAD. —1 ED. — MÉXICO: GRAD, S. A. DE C.

V.,1987, — 191 P. —

DEFLEISE PHILIP, L. AUDITORIA MONTGOMERY —2 ED — MÉXICO: LIMUSA, 1

991. —1006 P. —

FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. — 1

ED. 7 REIMPR. — MÉXICO: DIANA, 1979. — 227P. —

GEOFFREY WOOD, EDWARD. RENTABILIDAD EN LA PEQUEÑA EMPRESA. —

1 ED. — ESPAÑA: DEUSTO, 1983. — 160 P. —

INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, AC. NORMAS Y

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA — 14 ED. — MÉXICO: IMCP, AC.,

1994. — 800 P. APROX. —

KOLER, ERIC. AUDITORIA. -- 1 ED. 8 REIMPR. -- MÉXICO: DIANA, 1975. --
618 P. --

LARIOS SAN JUANICO, MARCO ANTONIO. CÍRCULOS DE EXCELENCIA. -- 1
ED. -- MÉXICO: 1988. -- 81 P. --

LAZZARO, VÍCTOR. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. --1 ED. 12 REIMP. --
MÉXICO: DIANA, 1985. -- 677 P. --

LEONARD, WILLIAM P. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. -- 1 ED. 3 REIMP. --
MÉXICO: DIANA, 1973. -- 315 P. --

MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIÁN. EL CONTADOR PÚBLICO Y LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA. --3 ED. 9 REIMPR. -- MÉXICO: PAC, 1993. -- 239 P.--

MENDIVIL ESCALANTE, VÍCTOR MANUEL. ELEMENTOS DE AUDITORIA. -- 4
ED. -- MÉXICO: ECASA, 1989. --199 P. --

MILLER, LAWRENCE M. DE BÁRBAROS A BURÓCRATAS. -- 1 ED. --MÉXICO:
GRIJALBO, 1991. -- 317 P.--

ODIORNE GEORGE, S. ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS. -- 1 ED. 10
REIMPR. -- MÉXICO: LIMUSA, 1987. -- 220 P. --

PANIAGUA, VÍCTOR., ESPINOSA. FERNANDO. AUDITORIA INTEGRAL. -- 1 ED.
-- MÉXICO: FONDO EDITORIAL FCA., 1987. -- 125 P. --

- PICAZO MANRÍQUEZ, LUIS R. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PERSONAL. -- 1 ED. -- MÉXICO: MC GRAW HILL, 1993. --122 P. --
- PICAZO MANRÍQUEZ, LUIS R., MARTÍNEZ VILLEGAS FABIÁN. INGENIERÍA DE SERVICIOS . -- 6 ED.-- MÉXICO: MC GRAW HILL, 1992. --254 P. --
- RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN. SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. -- 6 ED. 2 REIMPR. -- MÉXICO: TRILLAS, 1993. -- 297 P. --
- RUBIO RAGAZZONI, VÍCTOR M., HERNÁNDEZ FUENTES JORGE. GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA . --3 ED. --MÉXICO: PAC, 1993. --195 P. --
- SÁNCHEZ ALARCÓN, F. J. PROGRAMAS DE AUDITORIA. -- 5 ED. -- MÉXICO: ECASA, 1993. --193 P. --
- SANTILLANA GONZÁLEZ, J. R. CONOCE LAS AUDITORÍAS. -- 5 ED. -- MÉXICO: ECASA, 1992. -- 431 P. --
- SANTILLANA GONZÁLEZ, JUAN RAMÓN. AUDITORIA INTERNA INTEGRAL. -- 3 ED., 1 REIMP. --MÉXICO: ED. CONTABLES Y ADMVAS., 1984. -- 184 --
- STEINER GEORGE, A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA . --1 ED., 15 REIMP. -- MÉXICO: CECSA, 1992. --366 P. --

ALCÁNTARA GARCÍA, MA. TERESA., CHAVEZ BERMEJO, FERNANDO.

DESARROLLO DE UN MODELO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
APLICADO A LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN. —MÉXICO, 1984. —
91 P. —TESIS (LIC. EN ADMINISTRACIÓN). — UNAM.

ESQUIVEL INCLAN, ANDRES. LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA

ADMVA. EN LAS ORGANIZACIONES MERCANTILES. — MÉXICO, 1992. —
159 P. — TESIS (LIC. EN CONTADURÍA). — UNAM, FES-C.

HERNÁNDEZ IBARRA, MANUEL DE JESÚS. AUDITORIA OPERACIONAL, 1992. -

- 142 P. — TESIS (LIC. EN CONTADURÍA). —UNAM, FES-C.

NOYOLA FUENTES, JOSÉ DE JESÚS. LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA

ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA DESCENTRALIZADA. —MÉXICO,
1982. — 418 P. TESIS (LIC. EN ADMINISTRACIÓN). — UNAM, FES-C.