

872702



Universidad Don Vasco, A. C.

---INCORPORACIÓN No. 8727-02---
a la Universidad Nacional Autónoma de México
Escuela de Administración y Contaduría

Auditoría administrativa
aplicada a la
ISSSTE farmacia Uruapan

TESIS

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

presenta:

Jorge Ramírez Calderón



Uruapan, Michoacán, Enero del 2004



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios

por todo

A mis padres

por su amor y apoyo incondicional

A mi hermano

por ser un ejemplo a seguir

A mis amigos

por su amistad y cariño

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS

INTRODUCCIÓN.....	4
-------------------	---

CAPÍTULO I ADMINISTRACIÓN.....7

1.1 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	7
---------------------------------------	---

1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
---	---

1.3 LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA O ARTE.....	10
--	----

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	11
---	----

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	12
---------------------------------	----

1.5.1 FASE MECÁNICA.....	13
--------------------------	----

1.5.1.1 Previsión.....	14
------------------------	----

1.5.1.2 Planeación.....	15
-------------------------	----

1.5.1.3 Organización.....	16
---------------------------	----

1.5.2 FASE DINÁMICA.....	17
--------------------------	----

1.5.2.1 Integración.....	17
--------------------------	----

1.5.2.2 Dirección.....	19
------------------------	----

1.5.2.3 Control.....	20
----------------------	----

CAPÍTULO II EMPRESA.....21

2.1 CONCEPTO DE EMPRESA.....	21
------------------------------	----

2.2 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS.....	22
--------------------------------------	----

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA.....	22
---	----

2.4 ELEMENTOS QUE CONFORMAN UNA EMPRESA.....	23
--	----

2.5 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS.....	24
CAPÍTULO III LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	26
3.1 CONCEPTO.....	26
3.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	28
3.3 TIPOS DE AUDITORÍA.....	29
3.4 PAPEL DEL AUDITOR.....	30
3.5 PROCESO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	32
3.6 TÉCNICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	33
3.6.1 PONDERACIÓN DE FUNCIONES.....	33
3.6.2 ANÁLISIS FACTORIAL.....	36
3.7 INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	41
CAPÍTULO IV INFORMACIÓN GENERAL DE LA ISSSTEFARMACIA.....	43
4.1 HISTORIA DEL SITYF (SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS).....	43
4.2 MISIÓN Y VISIÓN DEL SITYF.....	45
4.3 OBJETIVO DEL SITYF.....	45
4.4 BASE LEGAL DEL SITYF.....	46
4.5 ORGANIGRAMA GENERAL DE LA ISSSTEFARMACIA URUAPAN.....	55
CAPÍTULO V AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA ISSSTEFARMACIA URUAPAN.....	57
5.1 OBJETIVO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	57
5.2 ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	57

5.3 JUSTIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	58
5.4 HIPÓTESIS.....	59
5.5 INVESTIGACIÓN PRELIMINAR.....	59
5.6 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN... 61	
5.7 MÉTODO DE PONDERACIÓN DE FUNCIONES.....	67
5.8 REPLANTEAMIENTO DE LOS INTERVALOS.....	77
5.9 HALLAZGOS MEDIANTE LA RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS.....	78
5.10 GRÁFICAS REPRESENTATIVAS DE LAS DISTINTAS ÁREAS DE LA ISSTEFARMACIA.....	102
5.11 RECOMENDACIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	108
5.12 INFORME FINAL.....	114
CONCLUSIONES GENERALES DE LA TESIS.....	115

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS (BASE DE DATOS Y TABULACIÓN)

INTRODUCCIÓN

Las empresas actualmente de toda índole necesitan ser productivas, más ahora con la nueva visión del C. Presidente Vicente Fox Quezada quien tiene una visión de empresario, en donde o se es productivo o rentable o mejor se cierra la empresa, esta visión se ha trasladado a las empresas públicas. Anteriormente las empresas del gobierno al buscar brindar un servicio social trabajaban siempre en números rojos, pero en la actualidad al darse el recorte de presupuestos a las empresas públicas estas requieren ser productivas porque si no lo son tendrán que cerrar.

Debido a las prácticas antiguas, a las empresas públicas no les preocupaba trabajar bien, cumplir con objetivos, atender bien a la gente o trabajar sobre metas debido a que siempre laboraban sobre números rojos y eran subsidiadas por el gobierno, por ello los funcionarios y empleados se relajaban y no les importaba si vendían o no, porque no estaban obligados a cumplir o lograr nada.

Con la nueva visión del gobierno es necesario que las empresas públicas mejoren sus procesos, técnicas, métodos y procedimientos, para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos y desempeño de sus trabajadores, fijándose metas y objetivos que deberán alcanzar para cumplir con la misión y visión de la organización. Una manera de mejorar sus procesos es a través de la revisión de estos para encontrar áreas con deficiencias y puntos de mejora, que al implantar las mejoras permitirá que la organización lleve a cabo una administración eficiente.

Una forma de revisar los procesos administrativos es la Auditoría Administrativa, la cual es una herramienta útil para el gerente o administrador, ya que a través de ella puede encontrar las deficiencias dentro de las áreas de la empresa, además de encontrar puntos de mejora en áreas que son eficientes, permitiendo así implementar correcciones

oportunas y adecuadas para así lograr que la empresa en su totalidad labore bajo los principios que marca la administración.

El presente trabajo busca identificar en forma objetiva y real el estado en que se encuentra la ISSSTEFARMACIA Uruapan, en relación a aspectos como los objetivos, políticas, estructura orgánica, procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos que se manejan dentro de la empresa, obteniendo una conclusión tanto cuantitativa como cualitativa, para además de conocer las posibles áreas de mejora, tener en números como está evaluada cada área de la farmacia.

La hipótesis que se busca lograr comprobar es si una auditoría administrativa externa puede arrojar buenos resultados a una empresa pública como la ISSSTEFARMACIA Uruapan, que normalmente es auditada por la dependencia u organismo que designa la SECODAM.

En el primer capítulo se hablará de la teoría de la administración, de su definición, de su importancia y del proceso administrativo.

En el segundo capítulo el tema es la empresa, su concepto, su importancia, sus características y su clasificación.

En el tercer capítulo se hablará en forma teórica de lo que nos ocupa, la Auditoría Administrativa, su concepto, su importancia, los tipos y técnicas de auditoría.

En el cuarto capítulo se da un panorama general de la ISSSTEFARMACIA Uruapan, terminando con este capítulo la parte teórica, que sirve como base para la aplicación de todos estos conocimientos en la parte práctica.

En el capítulo quinto se lleva a cabo la parte práctica en donde se utiliza el método de ponderación de funciones para obtener información cuantitativa y cualitativa al aplicar la Auditoría Administrativa en la ISSSTEFARMACIA Uruapan, obteniendo de

la aplicación conclusiones para pasar a las recomendaciones que permitirán mejorar los aspectos administrativos deficientes.

La aplicación de ésta Auditoría Administrativa permitirá reafirmar los conocimientos acerca de ésta materia al llevarla a la práctica, además de en lo posible proporcionar un beneficio a la ISSSTEFARMACIA Uruapan que permitió realizar la presente tesis en su organización y finalmente cumplir con el principal objetivo que es acreditar el seminario de investigación y obtener el título de Licenciado en Administración.

CAPÍTULO I

LA ADMINISTRACIÓN

La administración es el fundamento de una auditoría administrativa, por ello es conveniente repasar los aspectos más esenciales de ésta, como la definición de administración, su importancia, el proceso administrativo, que nos proporcionarán un marco teórico. Este capítulo pretende presentar una visión muy general de los aspectos o puntos básicos que se revisan en una auditoría administrativa y que son esenciales para que la gerencia realice una buena administración.

1.1 Definición de administración

A la administración generalmente se le define como “lograr cosas a través de otros” o simplemente “hacer a través de otros”, estas definiciones tienen implícitamente un aspecto básico de la administración, la subordinación que implica que existe un jefe que da órdenes y un trabajador que recibe órdenes.

A continuación en el cuadro 1.1 se presentan conceptos de administración de distintos autores que servirán para dar un panorama de las distintas definiciones y los elementos que las integran:

CUADRO 1.1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Agustín Reyes Ponce	“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”
---------------------	--

Lourdes Münch Galindo y José García Martínez	“Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posibles”
George R. Terry	“Es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñado para determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos y otros recursos”
Samuel C. Certo	“Es el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales”

Fuente: elaboración propia con base en varios autores

Lo que se resalta en la mayoría de las definiciones anteriores es que separan a las personas de los otros recursos y no las consideran un recurso más.

Con base en las definiciones anteriores se elaborará una definición de administración:

La Administración es la aplicación del proceso administrativo para el logro de los objetivos y metas organizacionales a través de la coordinación de las personas y el uso óptimo de los recursos.

1.2 Importancia de la administración

La administración es universal, es utilizable en cualquier organismo social y en nuestra vida diaria, ya que ésta implica el uso de los recursos con los que se cuenta de la mejor manera; para cualquier actividad necesitamos prever qué puede pasar o qué se puede hacer, planear qué se quiere hacer, organizar para saber cómo se va a hacer, integrar para saber con quién y con qué se va a hacer, dirigir a alguien o a nosotros mismos para decir cómo se

va a realizar y ver que se haga y al final realizar un control, evaluando cómo se hizo y qué se puede mejorar.

La administración es esencial al guiar una empresa pues es sabido que una organización que lleva a cabo una administración tradicionalista está destinada al fracaso, pues no tiene una base sobre la cual trabajar y sólo se deja llevar por sus corazonadas.

La administración busca mantenerse expectante ante los nuevos cambios y sabe que quien no se renueva está destinado a fracasar, ofrece las herramientas para implementar los cambios y técnicas para evitar la resistencia a ellos, sabiendo que si no se cambia ya no se es competitivo.

La administración proporciona elementos como procedimientos, métodos, reglas, normas y principios para lograr que las actividades sean más simples y más efectivas, simplificando el trabajo y volviéndolo más productivo, lo cual al corto o largo plazo conduce al logro de los objetivos y metas.

La administración busca coordinar los esfuerzos de las personas e integrarlos hacia un fin común, sabiendo que todas las actividades y acciones son importantes y que cada aspecto en específico forma parte de un todo y que si una parte falla, afecta a todo el sistema. Al realizar un manejo y control sobre las actividades se puede encontrar dónde se está fallando y encontrar la forma de vencer esos obstáculos para alcanzar los objetivos trazados.

Cada vez se acepta más que un país no avanza y no va a dejar de ser subdesarrollado mientras no sea bien administrado, el ejemplo es México, un país rico en áreas naturales y recursos, no puede crecer porque los gobernantes se han encargado de malgastar el dinero y acabar con los recursos sin obtener el mayor beneficio de ellos, los gobernantes simplemente no han aplicado la administración, si lo hicieran alcanzarían objetivos como ser un país desarrollado y el mejoramiento del nivel de vida de los mexicanos.

1.3 La administración como ciencia o arte

Existe una cierta discusión en cuanto a qué si la administración es una ciencia o un arte, creo que primero hay que entender qué es una ciencia y qué es un arte para poder establecer si es una o si es la otra.

Como menciona Terry: “la ciencia de la administración es un cuerpo de conocimientos sistematizados, acumulados y aceptados con referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración” y “el arte de administrar es una facultad personal creativa con el agregado de la habilidad en su desempeño”. Se utilizaron estas definiciones porque definen los conceptos en referencia a la administración y por ello son útiles para establecer un juicio. (TERRY, 1992: 24)

La administración como ciencia es la encargada de proporcionar los conocimientos teóricos que sirvan como base al administrador, por lo que mucha gente no la considera una ciencia es porque trabaja con humanos los cuales no son predecibles y pueden reaccionar en formas distintas, ya que cada ser humano es diferente; en cambio otras ciencias como la física o química trabajan con fenómenos que se pueden estudiar y de los cuales se puede llegar a conclusiones exactas, pero con el ser humano es distinto ya que muchas veces las reacciones de las personas dependen de su estado de ánimo.

La administración como arte se refiere a la interpretación que cada administrador le da a ésta, ya que los administradores deben de ser creativos e innovadores y adaptarse a las distintas situaciones que se les presentan, deben saber trabajar con las personas adecuándose a cada una para poder obtener de ellas lo mejor, en una palabra el administrador le debe de dar a la administración su toque personal.

A la conclusión que se llega es que la administración es una mezcla de ciencia y arte, porque para aplicarla se deben de tener las bases, los conocimientos y las técnicas, pero como se trabaja con personas, se le debe dar el toque personal a esos conceptos que se

tienen para adecuarlos a la organización en la que se trabaja y a las personas con las que se labora, se debe utilizar el criterio y sentido común personal para resolver problemas y conflictos que no siempre son iguales.

1.4 Características de la administración

Las características son atributos que distinguen a una persona, un objeto o en este caso un concepto y que los hacen distintos de otras personas, objetos o conceptos.

Varios autores de la administración manejan distintas características, algunos las manejan como valores y otros como enunciados completos, pero para este trabajo se manejará las características que aparecen en los libros de Reyes y Münch-García ya que son las que describen de una forma completa y más congruente a la administración:

- **Universalidad:** la administración se da en cualquier organismo social, ya sea una empresa, el ejército, una iglesia, un hospital, etc.
- **Valor instrumental:** la administración es eminentemente práctica, a través de ésta se busca obtener resultados.
- **Unidad temporal:** aunque se distinguen distintas fases, pasos o etapas esto no significa que durante toda la vida de la empresa no se estén dando todos los pasos del proceso administrativo en menor o mayor medida.
- **Amplitud de ejercicio:** se lleva a cabo en todos los niveles, sistemas o subsistemas de la empresa.
- **Especificidad:** aunque la administración se auxilia de otras disciplinas ésta no pierde su aspecto específico, es decir, no se puede confundir con las disciplinas que la auxilian.
- **Interdisciplinariedad:** la administración se puede relacionar con todas aquellas ciencias y técnicas que buscan una mayor efectividad en el trabajo.

- Flexibilidad: la administración se adapta al organismo en que se aplica, la rigidez no funciona en la administración.
- Unidad jerárquica: todos los que forman parte de la empresa desde los directivos hasta los obreros participan en la administración en distintas formas.

1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un conjunto de actividades entrelazadas y dependientes que constituyen en sí la administración, representan las fases y etapas o pasos para llevar a cabo una correcta administración, el que este dividido en etapas y pasos el proceso administrativo no significa que durante la totalidad del proceso no se lleven a cabo las otras etapas o pasos en menor o mayor medida, así al hacer planes también se está controlando, dirigiendo, organizando e integrando.

Existen distintas concepciones acerca de los pasos del proceso administrativo, a continuación se presenta un cuadro comparativo de varios autores de la administración:

CUADRO 1.5 PASOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

American Management Association	Planeación, Organización y Supervisión
George Terry	Planeación, Organización, Ejecución y Control
Fayol	Prever, Organizar, Mandar, Coordinar y Controlar
Koontz y O'Donell	Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
Ernest Dale	Planeación y Previsión, Organización, Integración, Dirección, Control, Innovación y Representación

Gulick	Planeación, Organización, Integración, Dirección, Coordinación, Operación, Comunicación y Control Presupuestal
--------	--

Fuente: elaboración propia con base en Reyes

Para efectos de este trabajo se utilizará la división de Reyes que divide el proceso en seis etapas y que a nuestro juicio es la más completa sin que esto quiera decir que añade elementos nada más por añadir sin ningún fundamento.

Reyes divide al proceso administrativo en:

FASE MECÁNICA

- Previsión. Responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?
- Planeación. Responde a la pregunta ¿qué se va a hacer?
- Organización. Responde a la pregunta ¿cómo se va a hacer?

FASE DINÁMICA

- Integración. Responde a la pregunta ¿con qué y con quién se va a hacer?
- Dirección. Se refiere a ver que se haga
- Control. Investiga ¿cómo se ha realizado? (REYES, 1992: 27)

1.5.1 Fase mecánica

Se le denomina fase mecánica a la que comprende los pasos de previsión, planeación y organización, en esta fase a partir de una idea se construye el organismo social, se concibe lo que se quiere hacer y se reúnen los elementos para lograrlo, pero todavía no se llevan a cabo las funciones propias del organismo por ello se le denomina fase mecánica o estática.

1.5.1.1 Previsión

Consiste en determinar lo que se desea lograr por medio de la organización, establecer que es lo que se quiere llegar a ser, realizando para ello investigaciones que nos ayuden a determinar las condiciones futuras a las que se habrá de enfrentar la organización y así determinar los distintos cursos de acción.

La previsión está compuesta por tres elementos:

- 1) **Objetivos.** Consiste en fijar los fines, lo que se quiere alcanzar.
- 2) **Investigaciones.** Se refiere a la recopilación de información sobre la cual se pueda establecer ciertos supuestos de los escenarios futuros en los que se pueda encontrar la empresa.
- 3) **Alternativas.** Tratan sobre la relación entre los objetivos y las investigaciones, se establecen los distintos caminos que se pueden tomar para lograr los objetivos basándose en las investigaciones hechas. (Ibid)

La previsión maneja ciertos principios que le sirven como guía:

- **Previsibilidad:** la previsión se debe de realizar tomando en cuenta de que nunca existirá una certeza completa de que sea correcta, debido a que en una empresa inciden muchísimos factores y sobre todo el factor humano que es muy cambiante, por ello siempre existirá el elemento riesgo que se puede disminuir al utilizar experiencias pasadas, propias y ajenas.
- **Objetividad:** la previsión se debe apoyar en hechos reales y no en opiniones subjetivas, el éxito de cada operación radicarán en la cantidad y calidad de la información con que se cuenta.
- **Medición:** la previsión será más segura en la medida en que podamos calificarla no sólo en forma cualitativa si no también en forma cuantitativa, ya que esto añade seguridad y precisión. (Ibid: 183)

1.5.1.2 Planeación

Consiste en elegir el curso de acción a seguir, estableciendo los principios y técnicas que habrán de orientarlo, las herramientas a utilizar, la secuencia de actividades y la determinación en tiempo y números requerida para su realización.

La planeación está compuesta por cinco elementos:

- 1) Políticas. Son lineamientos generales sobre los que se guía la acción.
- 2) Procedimientos. Secuencia de operaciones o actividades.
- 3) Programas. Consiste en establecer el tiempo necesario para llevar a cabo una actividad.
- 4) Presupuestos. Consiste en establecer el posible costo de llevar a cabo una actividad.
- 5) Estrategia y táctica. La estrategia se refiere a establecer los lineamientos generales sobre los que se habrá de guiar la empresa, siempre a largo plazo y la táctica se desprende de la estrategia y son aspectos más específicos, a corto plazo, ambas están encaminadas al logro de los objetivos. (Ibid: 27)

Los principios que maneja la planeación son los siguientes:

- Precisión: los planes se deben de realizar sobre bases sólidas y no sobre datos vagos o genéricos, porque si no la empresa se convertiría en un juego de azar y al tener datos imprecisos los planes fallarían y por ende tampoco se alcanzarían los objetivos.
- Flexibilidad: dentro de todo plan debe de existir un nivel de flexibilidad debido a que se pueden dar ciertas circunstancias que no se hayan tomado en cuenta durante la previsión y el plan debe poder amoldarse para que siga teniendo vigencia y no se vuelva obsoleto.
- Unidad de dirección: la elaboración de los planes debe ser de tal manera que exista un plan para cada función y todos los planes deben de estar interconectados e integrados de manera que formen un plan general.

- **Consistencia:** se debe de dar una relación muy estrecha entre todos los planes de manera que al coordinar los recursos, funciones y actividades en realidad contribuyan al logro de los objetivos.
- **Rentabilidad:** los planes deben de ser formulados de manera que sea claro que los beneficios serán mayores que los costos.
- **Participación:** en la elaboración de los planes deben de participar las personas que deberán llevarlo a cabo, ya que distintos puntos de vista logran un plan más objetivo y además constituye una forma de motivación para las personas realizar algo que ellos idearon. (Ibid: 245)

1.5.1.3 Organización

Consiste en la estructuración técnica de las relaciones que se darán entre las funciones, actividades y tareas realizadas tanto por el elemento humano como los demás recursos del organismo, necesarias para el logro de los objetivos.

La organización está compuesta por 3 elementos:

- 1) **Funciones.** Establecer cómo se deben de realizar y a quién se deben de asignar el conjunto de actividades.
- 2) **Jerarquías.** Se establece la autoridad y responsabilidad de cada nivel y puesto de la organización.
- 3) **Puestos.** Se establecen las funciones, actividades y tareas de cada puesto perteneciente a la organización. (Ibid: 28)

Los principios de la organización son:

- **Especialización:** busca dividir el trabajo para que cada persona que forma parte de la empresa realice una actividad más concreta y así, sea más eficiente, preciso y diestro en ella.

- **Unidad de mando:** para cada subordinado debe de existir un sólo jefe que le dé órdenes, un subordinado que reciba órdenes de más superiores, no sabrá a quien obedecer.
- **Autoridad-Responsabilidad:** se establece la autoridad que pertenece a un puesto de acuerdo a su nivel jerárquico, así como la responsabilidad que va de acuerdo con la autoridad del puesto.
- **Delegación:** para poder llevar a cabo la administración se debe de dar la delegación, es decir, hacer a través de otros, ya que una persona no puede hacer todo por sí misma, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte entre superior y subordinado.
- **Definición de puestos:** se debe establecer por escrito las funciones, actividades, tareas y responsabilidades de cada puesto. (Ibid: 282)

1.5.2 Fase dinámica

Se le denomina fase dinámica a la que comprende los pasos de integración, dirección y control, en ésta fase ya que se encuentra totalmente estructurado el organismo ahora sí se llevan a cabo las funciones y actividades propias de la organización.

1.5.2.1 Integración

Consiste en proveer a la organización del elemento humano y los recursos necesarios que señala la fase mecánica para que la empresa realice las funciones y actividades necesarias para el logro de los objetivos.

La integración está formada por tres pasos:

- 1) **Selección.** Utilización de las técnicas necesarias para encontrar y elegir los elementos más idóneos.
- 2) **Introducción.** Utilización de herramientas y técnicas para lograr que los elementos se integren lo más rápidamente y eficazmente al organismo.

3) Desarrollo. Este paso es el encargado del crecimiento del elemento dentro del organismo a través de la capacitación, el adiestramiento y la formación del personal. (Ibid: 28)

Los principios que maneja la integración referentes a la integración de personas son:

- Adecuación de hombres y funciones: se debe de buscar a la persona que cumpla con los requisitos mínimos físicos, intelectuales, morales y sociales necesarias para poder llevar a cabo las funciones de un puesto.
- Provisión de elementos administrativos: se debe proporcionar a cada miembro de la organización los elementos administrativos necesarios para poder realizar las funciones de su puesto.
- Importancia de la introducción adecuada: se debe dar una inducción adecuada a la persona que ingresa a la organización para que se adapte y trabaje en forma eficaz.

Y referentes a la integración de cosas son:

- Carácter administrativo de ésta integración: aunque los aspectos referentes a las cosas parecería que son más propias de aspectos técnicos, la administración interviene en la simplificación de tareas, la utilización de métodos, coordinación de los recursos y personas y en muchas actividades más.
- Abastecimiento oportuno: se debe disponer de los elementos necesarios marcados en la planeación y organización para realizar las funciones y no se reste eficiencia a la empresa.
- Instalación y mantenimiento: se deben planear la instalación y mantenimiento ya que estos pueden implicar momentos de improductividad dentro de la empresa.
- Delegación y control: si la administración delega, en la integración de cosas debe ser en mayor medida ya que existirán personas con conocimientos más exactos que un administrador, la tarea ahí del administrador es establecer controles para mantenerse informado de los resultados. (Ibid: 337)

1.5.2.2 Dirección

Consiste en coordinar, motivar y vigilar las actividades de cada miembro y grupo existente dentro de la organización, porque el conjunto de ellas logrará de forma más eficaz los objetivos establecidos.

La dirección está formada por cuatro pasos:

- 1) Autoridad y mando. Es un elemento fundamental dentro de la administración y es en sí la dirección, en este paso lo principal es la toma de las decisiones.
- 2) Comunicación. La comunicación ayuda a transmitir las órdenes y que la información y retroalimentación necesaria llegue a cada puesto y nivel.
- 3) Delegación. Se comparte la facultad de decidir pero no se pierde el control.
- 4) Supervisión. Es revisar si las cosas se están haciendo conforme a lo planeado y ordenado. (Ibid: 29)

Los principios por los que se guía la dirección son:

- Coordinación de intereses: el logro de los objetivos será más fácil en la medida en que se logre coordinar los intereses individuales con el interés general.
- Impersonalidad del mando: las órdenes deben de ser producto de las necesidades que existen en la empresa y no por la voluntad del que manda.
- Vía jerárquica: al transmitirse una orden debe de seguir los conductos anteriormente establecidos, es decir, debe de ir de acuerdo con el organigrama.
- Resolución de conflictos: los conflictos que se presentan deben de ser resueltos lo más prontamente posible de modo que no causen trastornos en la organización.
- Aprovechamiento del conflicto: se debe buscar obtener una enseñanza y provecho de los conflictos. (Ibid: 387)

1.5.2.3 Control

Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados en relación con los esperados, a fin de corregir y mejorar, para establecer nuevos planes.

El control está formado por tres pasos:

- 1) Establecimiento de estándares y controles. Estos permiten realizar la comparación entre lo obtenido y lo que se deseaba obtener.
- 2) Operación de los controles. Simplemente es aplicar los controles.
- 3) Evaluación de resultados. Se realiza una valoración de lo obtenido, a partir de ahí se puede volver a planear para implementar las mejoras. (Ibid: 29)

Los principios que maneja el control son:

- Carácter administrativo del control: el administrador es el encargado de realizar el control de las actividades como función más no de implementar los controles y estándares.
- Estándares: los controles son más fáciles de aplicar cuando existen estándares previos pues así ya se sabe contra que comparar.
- Carácter medial del control: el control sólo se debe implementar cuando los beneficios sean mayores que el costo o trabajo que representa.
- Excepción: los controles son mucho más eficaces cuando se aplican en los casos donde no se alcanzaron los objetivos. (Ibid: 441)

En este capítulo sean revisado los principales conceptos de la administración tomados de distintos autores para tener un panorama general de lo que es la administración y para construimos una idea de lo que se examina en forma muy general en una auditoría administrativa.

CAPÍTULO II

LA EMPRESA

Las empresas son el elemento primordial que mueven la economía de una nación y constituyen un medio de producción y distribución de la riqueza, en cierta forma dependiendo del éxito de sus empresas puede ser el crecimiento o desarrollo de un país.

Vivimos en una sociedad dominada por organizaciones o empresas, en las cuales nacemos, nos desarrollamos y hasta morimos, pueden ser de muchos tipos como la escuela, un club deportivo, el gobierno, la iglesia, la industria, el comercio, etc. y todas ellas forman un conjunto que provoca que otra organización funcione...la sociedad.

En este capítulo hablaré de los aspectos básicos de la empresa como lo son su definición, su importancia, sus características y la clasificación de las empresas públicas y privadas ya que la presente tesis se aplicará en un organismo público.

2.1 Concepto de empresa

Chiavenato define a la empresa como “organizaciones sociales que utilizan determinados recursos para alcanzar ciertos objetivos”.

Las empresas son organizaciones sociales constituidas por recursos humanos, materiales, tecnológicos, técnicos y financieros, los cuales encaminan sus esfuerzos a la producción de bienes o a la prestación de servicios para alcanzar los objetivos de la empresa.

Los objetivos de una empresa pueden ser las utilidades, en ese caso se trata de una empresa lucrativa y cuando simplemente buscan el bienestar de la sociedad son empresas no lucrativas.

Las empresas también nacen, crecen y mueren, dependiendo del éxito que tengan en cumplir sus objetivos pueden sobrevivir y si ese éxito es muy grande estas crecen.

2.2 Importancia de las empresas

Las empresas son importantes porque generan la oferta y la demanda dentro de un país, primero son demanda porque necesitan adquirir el terreno, material, inmobiliario, equipo, medios de transporte para formar la empresa y ya cuando se constituyen como una organización producen un bien u ofrecen un servicio, en ese momento se convierten en oferta; así generan movimientos económicos en un país.

Ofrecen empleos a las personas que conforman la sociedad en la que se ubican, siendo así una fuente de ingresos para estas.

Además del éxito de las empresas de un país puede depender el crecimiento y desarrollo económico de este.

2.3 Características de una empresa

Según Rodríguez establecer las características de una empresa es muy difícil porque no existen dos empresas iguales, pero generalizando se puede llegar a las siguientes, las cuales han sido modificadas para adaptarse al concepto de empresa pública:

- a) Es una persona jurídica, ya que cuenta con derechos y obligaciones marcadas por la Ley.
- b) Es una unidad social, porque tiene un fin no lucrativo, su principal objetivo es ofrecer un bien o servicio a la sociedad.
- c) Ejerce una acción mercantil, pues compra para vender u ofrecer un bien o servicio y vende u ofrece ese bien o servicio.
- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, es decir, la administración de la empresa es la única responsable del éxito o fracaso de ésta.

- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad en la que está establecida. (RODRÍGUEZ, 1999: 72)

2.4 Elementos que conforman una empresa

Los elementos que integran una empresa son indispensables para el logro de los objetivos de ésta, estos elementos buscan conjuntamente realizar el trabajo de la mejor manera, en el menor tiempo posible, con el mínimo esfuerzo, evitando desperdicios y al menor costo.

Los siguientes elementos fueron tomados de los propuestos por Reyes y Rodríguez:

- Elemento humano

Son las personas que forman parte de una organización, utilizan los materiales, maquinaria y equipo de la empresa para elaborar los productos o servicios que ésta ofrece. Y se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Obreros. Requieren ciertos conocimientos y habilidades.
- b) Empleados. Requieren mayor esfuerzo intelectual.
- c) Supervisores. Vigilan el cumplimiento de las actividades y tareas señaladas.
- d) Técnicos. Requieren ciertos conocimientos científicos.
- e) Altos ejecutivos. Realizan mayores actividades administrativas.
- f) Directores o administradores. Son los que manejan los destinos de una empresa, elaboran objetivos, políticas y estrategias y los evalúan para verificar el funcionamiento de la organización.

- Elemento material

Son las partes de la empresa que se utilizan para el apoyo de las actividades humanas al buscar lograr los objetivos. Y son:

- a) Bienes materiales. Bienes muebles e inmuebles que integran la empresa.

- b) Maquinaria y equipo. Buscan facilitar y apoyar el trabajo del elemento humano.
- c) Materias primas. Elementos tangibles que se transforman en productos o que apoyan la elaboración de productos.
- d) Dinero. Efectivo que apoya a la empresa a realizar todas sus actividades monetarias.

- Elemento de los sistemas

Son las relaciones que se dan entre el elemento humano y el elemento material para facilitar el logro de los objetivos. Y son:

- a) Sistema de planeación. Busca ver como será la empresa a futuro, implementando cambios.
- b) Sistema organizativo. Es básicamente la estructura de la empresa.
- c) Sistema de información. Son datos que al ser analizados buscan apoyar las decisiones de los directores.
- d) Sistema de control. Busca evaluar los resultados obtenidos para buscar oportunidades de mejora.
- e) Sistema operativo. Es la unión de las personas y medios cuyas actividades se encadenan para perseguir un fin común, compartiendo información, bienes y servicios de acuerdo a los procedimientos establecidos.

2.5 Clasificación de las empresas públicas y privadas

Las empresas por su constitución patrimonial, es decir, de acuerdo al origen de las aportaciones del capital y del carácter a quien dirijan sus actividades se dividen en:

- Públicas. Son empresas que son del Estado y su objetivo es satisfacer necesidades de tipo social. Están constituidas por capital del gobierno; su organización, dirección y demás servicios están a cargo de empleados públicos. Y se clasifican en:

- ⇒ Desconcentradas. Son aquellas que pueden tomar decisiones pero en forma limitada, tienen autonomía y su presupuesto. Por ejemplo: Instituto Nacional de Bellas Artes.
- ⇒ Descentralizadas. Son aquellas que realizan actividades que competen al Estado y que son de interés general, tienen régimen, patrimonio y personalidad propios. Por ejemplo: PEMEX.
- ⇒ Estatales. Pertenecen totalmente al estado, tienen personalidad jurídica propia y se dedican a una actividad económica. Por ejemplo: ISSSTE.
- ⇒ Paraestatales. En éstas existe la participación tanto del Estado como de particulares para producir bienes o servicios. Por ejemplo: Petroquímica Pajaritos.
- Privadas. Son las cuales están constituidas por capitales particulares, organizadas y dirigidas por sus propietarios y cuya finalidad puede ser lucrativa o no lucrativa. (RODRÍGUEZ, 1997: 5)

En este capítulo se revisaron los aspectos básicos de las empresas, pero la investigación se inclinó hacia los aspectos relacionados con las empresas públicas ya que la presente tesis va en relación a una empresa pública, por ello la clasificación de la empresa sólo se refirió al aspecto público y no general.

CAPÍTULO III

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

En el presente capítulo se hablará del punto medular en el aspecto teórico de esta tesis, la auditoría administrativa. Se abordará su concepto, su importancia, los tipos de auditoría existentes, papel del auditor y otros puntos más; este capítulo servirá para ofrecer un panorama general de lo que es la auditoría administrativa y sentará las bases para posteriormente llevar a la práctica una auditoría administrativa.

3.1 Concepto de Auditoría Administrativa

A la auditoría administrativa generalmente se le ha presentado como una herramienta que ayuda a evaluar a la empresa buscando oportunidades de mejora, implicando la revisión de la correcta aplicación del proceso administrativo en la empresa y la optimización de los recursos con que cuenta ésta.

A continuación se presentan en el cuadro 3.1 las definiciones de auditoría administrativa de distintos autores que nos ayudarán a identificar los principales aspectos que se presentan en éstas y así poder formular una definición:

CUADRO 3.1 DEFINICIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

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”
--------------------	---

E. Hefferon	“Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras”
Chapman y Alonso	“Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico”
José Antonio Fernández Arena	“Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución”
Edward F. Norbeck	“Es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos”
Robert J. Thierauf	“Es la evaluación de la forma en que la administración está cumpliendo con los objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control”

Fuente: elaboración propia con base en varios autores

Con base en las anteriores definiciones se puede formular una definición de lo que es auditoría administrativa utilizando los principales aspectos que manejan estas: la auditoría administrativa es una técnica que evalúa en forma consistente los procesos de cualquier tipo de empresa, midiendo el grado de cumplimiento de los objetivos, la efectividad de la aplicación del proceso administrativo y la adecuada coordinación de los recursos humanos y materiales, para así identificar las áreas de mejora y emitir recomendaciones.

3.2 Importancia de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa busca dentro de una empresa encontrar los puntos donde existen problemas y proponer formas de solución a éstos que apoyen a la dirección a llevar a cabo una administración más eficaz con la que se puedan cumplir los objetivos trazados por la empresa.

Anteriormente la única auditoría utilizada por las empresas era la financiera ya que a través de ésta se cumplía con una obligación, con algo que exige Hacienda y que era necesaria para evitar problemas con el fisco.

En estos nuevos tiempos en los que se está dando la globalización y donde ya no sólo se compete con las empresas cercanas sino con las distintas empresas a nivel internacional, es necesaria la información que permita a los directivos llevar a cabo sobre bases, planeación estratégica o implementar cambios planeados como el desarrollo organizacional, para que la empresa siga siendo competitiva y no se estanque, y sobre todo cumpla con los objetivos que se trazó.

Una de las herramientas o técnicas que permiten a una empresa obtener esa información es la auditoría administrativa, ya que identifica áreas de mejora. En estos momentos se utilizan técnicas como la auditoría administrativa no sólo para resolver problemas, sino también para ver en que se puede mejorar, una empresa puede marchar bien pero esto no significa que las cosas no se pueden hacer en forma todavía más eficaz.

En un mundo y sociedad tan cambiante es necesario que la empresa este en un continuo proceso de cambio y sobretodo de adaptación a los nuevas situaciones que se presentan, ya que los cambios no sólo se deben de efectuar en momentos difíciles sino también en momentos de éxito para mantenerse sobre esa línea.

La auditoría administrativa proporciona a la dirección de una empresa recomendaciones para mejorar sus procesos y así ofrecer un mejor servicio a los clientes que cada vez piden más.

3.3 Tipos de Auditoría

Existen distintos tipos de auditoría que se enfocan a actividades específicas, es bueno conocer las diferencias que existen entre una auditoría administrativa y otras auditorías para precisar más a que se enfoca la auditoría administrativa.

Según Rodríguez las clases de auditoría son las siguientes:

- Auditoría financiera: consiste en la revisión y evaluación de los controles y la contabilidad de una empresa, es llevada a cabo por un contador público el cual emite un dictamen que establece las correcciones que se les deben de hacer a los estados financieros de la organización.
- Auditoría interna: es una derivación de la auditoría financiera y consiste en la evaluación que se lleva a cabo en forma independiente dentro de la empresa, está encargada de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones, y sirve como un ejercicio de seguridad y protección para evitar problemas y para ofrecer información a la administración del estado de la empresa.
- Auditoría de operaciones: consiste en evaluar de forma sistemática la efectividad de una función o un departamento dentro de la empresa, contrastándola con las normas y procedimientos establecidas por la empresa, con objeto de asegurar el cumplimiento de objetivos y determinar qué condiciones pueden mejorarse. Las auditorías operacionales esencialmente evalúan cómo y por qué se hacen las cosas para saber si se llevan a cabo de esa forma en la realidad.

- Auditoría Administrativa: es una evaluación de la administración llevada a cabo en una empresa, es realizada por un Licenciado en administración y busca fundamentalmente examinar integralmente una organización para identificar áreas de mejora en la administración de ésta.
- Auditoría fiscal: consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes de acuerdo con lo establecido por la SHCP y tesorerías estatales o municipales.
- Auditoría de resultados de programas: esta auditoría consiste en evaluar la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas trazadas, de acuerdo con el avance del ejercicio presupuestal. La eficacia se mide al verificar si las metas se alcanzaron en tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridos. La congruencia se mide al verificar la relación lógica entre el grado de logro de los objetivos y el avance del ejercicio presupuestal.
- Auditoría de legalidad: consiste en revisar si una organización ha realizado sus actividades de acuerdo con disposiciones legales que le sean aplicables.
- Auditoría integral: es un proceso que busca medir el rendimiento real contra el rendimiento esperado, haciendo una revisión de la organización entera. (RODRÍGUEZ, 1995: 64)

3.4 Papel del auditor

El papel o responsabilidad que debe de tener un auditor durante el desarrollo de una auditoría administrativa según Franklin es de acuerdo con los siguientes criterios.

El auditor al momento de llevar a cabo una auditoría administrativa debe de usar toda su capacidad, inteligencia y criterio para establecer los alcances, objetivos, estrategias y

técnicas que se habrán de dar en la auditoría, así como las formas en que se habrán de evaluar los resultados y presentar los informes necesarios.

Para dicho efecto debe tomar en cuenta el:

- Mantener su independencia mental
- Realizar su trabajo de acuerdo a sus conocimientos y capacidades profesionales
- Cumplir con las normas y reglamentos que le han sido señalados
- Capacitarse en forma continua

También es fundamental que se mantenga fuera de aspectos que resten credibilidad a sus conclusiones, debe mantenerse autónomo e imparcial al momento de realizar una auditoría.

El auditor puede enfrentarse a ciertos impedimentos que provoquen que su ejercicio de auditor no sea el correcto y estos pueden dividirse en personales y externos. Los personales afectan su desempeño y son:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la empresa a auditar
- Interés económico personal en la auditoría
- Corresponsabilidad en actividades mal realizadas
- Relación con instituciones que tienen contacto con la empresa
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o antiética

Y los externos limitan al auditor a realizar su actividad en forma objetiva y correcta, son:

- Ingerencia externa de la selección o aplicación de la metodología de la auditoría
- Interferencia con los órganos internos de control
- Recursos limitados que restrinjan los alcances de la auditoría
- Presión para inducir a errores

En los casos anteriores el auditor debe de informar a la organización de los impedimentos a los que se enfrenta para que ésta lleve a cabo las medidas necesarias.

El auditor no debe de olvidar que la realización de un buen trabajo debe basarse en el compromiso, respeto y ética, apegándose siempre a las normas profesionales. Los valores que debe de manejar un auditor son los siguientes: objetividad, responsabilidad, integridad, confidencialidad, compromiso, equilibrio, honestidad, institucionalidad, criterio, iniciativa, imparcialidad y creatividad.

El auditor debe ser un agente de cambio, debe provocar y promover el cambio, para que tanto directivos como personal entiendan las bondades y la necesidad de cambiar.

3.5 Proceso de la Auditoría Administrativa

Las etapas del proceso de auditoría son las siguientes:

- Fijación de objetivos, alcance de la auditoría y justificación
- Investigación preliminar
- Plan y programa de trabajo
- Diseño del instrumento de recopilación de información
- Recopilación y análisis
- Preparación del informe
- Entrega del informe

- Vigilancia o supervisión de respuesta a la auditoría (AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, 2002)

3.6 Técnicas de Auditoría Administrativa

Existen distintos métodos para realizar una auditoría administrativa pero para objeto de ésta tesis sólo se enunciarán dos técnicas: ponderación de funciones y el análisis factorial. De las cuáles se utilizará en el caso práctico la técnica de ponderación de funciones.

3.6.1 Ponderación de funciones

Para realizar una evaluación de la eficiencia a través de la ponderación de funciones se llevan a cabo cuatro pasos principales, que tienen como fin valorar las características específicas de la empresa evaluada. Los pasos de la evaluación de la eficiencia son los siguientes:

1. Ponderación de funciones
2. Determinación de factores o categorías por evaluar
3. Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar
4. Determinación de grados

Ponderación de funciones

En este paso se le da un valor o peso a las funciones, con el fin de determinar su importancia o contribución a la eficiencia de la empresa. No todas las funciones tienen el mismo valor para la empresa, por ello lo que se busca es establecer la relación que se da entre funciones para al compararlas saber cual es la que tiene mayor importancia y así, expresarla en un porcentaje.

Para expresar numéricamente la importancia, se considera que todas las funciones de la empresa suman un valor de 100, para así establecer el valor en unidades para cada función.

Un ejemplo sería que en una empresa las ventas forman el 40%, finanzas 20%, producción 20% y personal 20%.

Determinación de factores o categorías por evaluar

Dentro de cada función habrá elementos por evaluar y para establecerlos hay que tomar en cuenta la naturaleza de la empresa. Los elementos propuestos y que intervienen en todas las empresas son:

- Objetivos y planes
- Políticas y prácticas
- Estructura orgánica
- Sistemas y procedimientos
- Métodos de control
- Medios de operación
- Potencial humano y elementos físicos empleados

Asignación de puntos a los factores por evaluar

El valor o peso dado para las funciones podría servir de parámetro para medir la eficiencia de cada una de ellas, pero con el fin de ser más preciso es conveniente dar puntos a los elementos a evaluar en las funciones.

Los puntos son unidades sin valor y arbitrariamente escogidos para establecer con mayor precisión la importancia de los factores o categorías por evaluar de cada función de la empresa.

Si un factor o categoría tiene más puntos significa que contribuye más a la eficiencia de la función evaluada. Aplicando el mismo ejemplo anterior, se establecerán los puntos a repartir entre los elementos a evaluar en cada una de las funciones:

1. Ventas 40% (40 X 10) = 400 puntos
2. Finanzas 20 % (20 X 10) = 200 puntos
3. Producción 20 % (20 X 10) = 200 puntos
4. Personal 20 % (20 X 10) = 200 puntos

Tomando en cuenta los puntos de cada una de las funciones se reparten entre los elementos o factores a evaluar, es decir, se reparten los 400 puntos de ventas entre los objetivos y planes, políticas y prácticas, estructura orgánica, etc. y así sucesivamente con las demás funciones.

Determinación de grados

Se determinan los grados para establecer dentro de que rango de puntos si existe alta eficiencia o baja eficiencia, estableciendo los grados como una escala de valores.

Por ejemplo si los objetivos y planes su cumplimiento es excelente sería 5 puntos, bueno 4, regular 3, deficiente 2 y mal 1. Por lo tanto si todos los aspectos que integran ventas valen 400 y su desempeño de todos es excelente, sería $400 \times 5 = 2000$ puntos, o si su desempeño es bueno sería $400 \times 4 = 1600$ y así sucesivamente.

Se deben de evaluar todas las funciones, sumando los puntos de cada función y el total de la suma de todas las funciones para establecer rangos de cuando la eficiencia si es excelente, buena, regular, deficiente o mala. (RODRÍGUEZ, 1995: 159)

3.6.2 Análisis factorial del Banco de México, S. A.

Se realiza al analizar distintos factores que afectan a la empresa, a través de cuestionarios y fórmulas específicas para cada factor.

El programa a seguir para analizar a la empresa sigue las siguientes etapas:

- I. Planear la investigación. Se define el objetivo, el propósito final, se determina el tiempo disponible, se planean las fases y volumen de trabajo, se determinan los medios de investigación e información y se obtiene la autorización.
- II. Analizar el tema. Se determina el objeto de la investigación y su operación, los factores pertinentes al tema, se averiguan las funciones de cada factor, se determina la información mínima necesaria, se recopila información, se verifica ésta y se asegura de que este completa la información.
- III. Examinar cada factor. Se examina el factor planteándose preguntas como ¿qué tanto concuerdan la operación de los factores con las funciones asignadas a estos? ¿qué tendencia se registra en el campo de cada factor? ¿qué evolución ocurre en los campos relacionados? ¿qué objetivos debieran lograrse en cada factor? ¿de qué medios se dispone para alcanzar esos objetivos?
- IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar sobre el total de las operaciones. ¿cuál parece la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación? ¿cuál es la ejecución total real? ¿cuáles son los factores limitadores? ¿qué factores deben estudiarse con más detalle?
- V. Presentar el diagnóstico. Se preparan documentos para su discusión y su presentación como diagramas, se debe señalar qué hallazgos y diagnósticos están sujetos al juicio de las personas responsables de la ejecución de las operaciones que se investigan, exponer el desarrollo de los hallazgos, obtener el acuerdo de las distintas opiniones antes de seguir con el siguiente paso, estimular las decisiones, no perder de vista el hecho de que la

decisión es prerrogativa de las personas encargadas de la dirección. (FERNÁNDEZ, 1981: 48)

Los factores que se analizan son los siguientes:

· CUADRO 3.6.2 FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ANÁLISIS FACTORIAL

FACTOR	ELEMENTOS DEL FACTOR	COMPONENTES DE LOS ELEMENTOS
Medio Ambiente: conjunto de influencias externas que afectan a la empresa	Físico Político Económico Social	Localización Legal Mercados, Financiero, Fiscal y Actitudes hacia la industria Habilidades y Relaciones Humanas
Política y Dirección: es el manejo y guía de la empresa mediante la dirección de sus funciones y actividades	Política de la empresa Organización para las operaciones Organización para la supervisión	Campo de acción, Razones, Medios y Objetivos Equilibrio de funciones y Armonía en la operación Establecimiento de la supervisión y Establecimiento de la comprobación de las labores ejecutadas
Productos y procesos: selección y diseño de los bienes a producir y de los métodos usados para su producción	Productos Procesos Investigación	Política de producción, Clase de productos, Cantidad y costo y Precios Características de los procesos y Grado de Transformación Tipo de investigación empleada

<p>Financiamiento: manejo de lo monetario y de lo crediticio</p>	<p>Política de financiamiento</p> <p>Fuentes de financiamiento</p> <p>Requisitos</p> <p>Plazos y costos de los fondos</p>	<p>Definición</p> <p>Accionistas, Tenedores de obligaciones, Bancos y Otros créditos</p> <p>Para inversiones permanentes, Para operaciones de producción y Para operaciones de venta</p> <p>Acciones y partes de capital, Créditos a largo plazo y Créditos a corto plazo</p>
<p>Medios de producción: busca dotar a la empresa de inmuebles, equipo, herramientas e instalaciones de servicio para poder realizar sus operaciones</p>	<p>Política de inversión y de reposición</p> <p>Servicios externos</p> <p>Servicios internos</p> <p>Inversiones para las operaciones</p>	<p>Definición</p> <p>Medios de transporte, Medios de comunicación, Energía, Agua y Servicios de la comunidad</p> <p>Clase de medios de transporte, Medios de comunicación, Energía, Agua y Servicios de la comunidad</p> <p>Terreno, Construcciones, Maquinaria y equipo de producción, Instalaciones, Herramientas y equipo auxiliar, Equipo de transporte y Otras inversiones.</p>

<p>Fuerza de trabajo: personal ocupado por la empresa</p>	<p>Política de empleo del personal</p> <p>Organización</p> <p>Personal ocupado y salarios que percibe</p> <p>Relaciones industriales</p>	<p>Definición</p> <p>Aspectos del empleo de personal, Adiestramiento industrial, Seguridad industrial y Servicios al personal</p> <p>Tipos de personal, Mano de obra directa e indirecta, Sistema de salarios, Estímulos, Horas-hombre por año y Otros costos de trabajo y prestaciones sociales</p> <p>Entre la dirección y los trabajadores, Entre los diferentes grados profesionales y Relaciones sindicales</p>
<p>Suministros: son las materias primas, materiales auxiliares y servicios</p>	<p>Política de compras</p> <p>Clase, volumen y origen</p> <p>Métodos de compra y existencias</p> <p>Investigación acerca de los abastecimientos</p>	<p>Definición</p> <p>Clase, Cantidad, Costo CIF, Costo total de los abastecimientos, Procedencia</p> <p>Vigilancia de los materiales y Almacenamiento</p> <p>Con respecto a las fuentes de materias y Con respecto a los substitutos de las materias</p>

<p>Actividad productora: transformación de las materias en productos que puedan comercializarse</p>	<p>Método de fabricación</p> <p>Organización para la producción</p> <p>Productividad</p> <p>Servicio de investigación</p>	<p>Fabricación intermitente o por lotes y Fabricación continua</p> <p>Organización física, Planeación de la cantidad, Supervisión de la cantidad, Supervisión de la calidad, Manejo de los materiales, Mantenimiento y conservación, Aplicación de normas, Aspectos temporales y Aspectos humanos</p> <p>Capacidad de producción, Productos en términos monetarios, Costo del producto, Productos en términos físicos, Salarios, Horas-hombre trabajadas y Salario promedio por hora</p> <p>Servicio empleado</p>
---	---	---

<p>Mercadeo: orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos</p>	<p>Política de mercadeo Mercados Ventas y distribución Investigación del mercadeo</p>	<p>Definición Localización y potencialidad, Clase y potencialidad de los mercados nacionales y Situación de la competencia Organización para la venta, Volumen de ventas, Precios, plazos y condiciones, Supervisión de las ventas, Pedidos por satisfacer y Distribución Utilización</p>
<p>Contabilidad y estadística: registro e información de las transacciones y operaciones</p>	<p>Organización contable Informes Auditoria</p>	<p>Estructura, Presupuestación, Contabilidad financiera y Otros registros estadísticos Clase de estudios contables y Periodicidad Métodos</p>

Fuente: elaboración propia en base a Fernández

3.7 Informe de Auditoría Administrativa

Según Rodríguez los aspectos a considerar al realizar un informe de auditoría deben de ser los siguientes:

Planeación del informe: en primer lugar se debe de dejar en claro quién lo va a leer y qué uso va a tener para sobre eso empezar a elaborarlo.

Organización del informe: un informe debe de estar dividido en partes pero éstas dependen de la dimensión de la auditoría y su complejidad, las partes propuestas son:

- a) Material preliminar: es la parte introductoria y consta de la portada, carta de presentación, prefacio y sumario.
- b) Informe: es el contenido principal. En este se harán breves comentarios acerca del propósito de la auditoría, especificación del alcance, métodos utilizados, cuestionarios empleados y personal entrevistado; constando de enumerar las deficiencias de las áreas funcionales, deficiencias de la administración general, apreciación de la empresa y conclusiones y recomendaciones.
- c) Material complementario: en este apartado se incluirá información diversa, útil a los lectores del informe, pero que no es esencial para la exposición básica. Y consta de gráficas, cuadros, formas, diagramas de flujo, cuestionarios, hojas de trabajo, hojas de datos (entrevistas) y programas de trabajo.

Para que el informe sea útil debe de exponer todos los hechos de importancia, debe estar redactado con claridad, debe hacer recomendaciones oportunas, convenientes y fáciles de realizar y lo expuesto en el informe debe de ser interesante y comprensible.

En este tercer capítulo se ha revisado lo fundamental de los conceptos y la realización de una auditoría administrativa, así como los principales métodos utilizados. Buscando sentar la base teórica para posteriormente pasar al caso práctico, a la puesta en marcha de la auditoría administrativa en la farmacia del ISSSTE.

CAPÍTULO IV

INFORMACIÓN GENERAL DE LA ISSSTEFARMACIA

En el capítulo IV se hablará de los aspectos básicos de la organización ISSSTEFARMACIA como su historia, su filosofía, conoceremos su organigrama a fin de tener una visión muy general de lo que es la empresa y lo que hace, para posteriormente pasar a la parte práctica, la aplicación de la auditoría administrativa en la organización.

4.1 Historia del ISSSTE

El 12 de agosto de 1925 nace la hoy desaparecida Dirección de Pensiones Civiles cuyo propósito era reconocer las prestaciones y servicios para los Trabajadores al Servicio del Estado. El trabajador apoyado en la Dirección de Pensiones Civiles y con ayuda del Estado pudo contribuir a un fondo, mismo que le sirvió para recibir el otorgamiento de pensiones y beneficios adicionales.

El 13 de julio de 1953 se abre la primer Tienda, inaugurada por el entonces Presidente de la República Sr. Adolfo Ruiz Cortines, para ofrecer a los trabajadores al servicio del Estado productos básicos, a precios bajos buscando apoyar la economía familiar de estos, quienes eran los únicos que tenían acceso a la Tienda.

El 28 de diciembre de 1959, se promulga la Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, siendo puesta en práctica a partir del primero de enero de 1960. En 1961 se inaugura la Tienda número dos, y en julio del mismo año la Tienda número tres.

A finales de 1982, el Sistema de Tiendas del ISSSTE, estaba compuesto por 149 Tiendas de diversos tamaños y configuraciones en sus ventas, repartidas por todo el territorio nacional, dándose la necesidad de crear un programa maestro que definiera las

Políticas y Estrategias, buscando la reorganización del Sistema Comercial, la optimización de las operaciones y el fortalecimiento del servicio.

En 1983 a través de un notable plan de expansión, el ISSSTE absorbe Tiendas y Farmacias de diversas instituciones y organismos, buscando ofrecer mayor cantidad de productos a los trabajadores y un mejor servicio.

Siempre buscando apoyar a la población mexicana y tras los daños sufridos en la Ciudad de México, provocados por el terremoto de septiembre de 1985, las Tiendas y Farmacias abren sus puertas al público en general, por instrucciones del Ejecutivo Federal.

En 1993 la Subdirección General de Protección al Salario deja de participar del Presupuesto del Instituto que al producir sus propios recursos absorbe los gastos de operación, comenzando así un periodo de Autonomía Financiera.

El 22 de junio de 1995, la Junta Directiva del ISSSTE, autoriza la creación del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias en lugar de la desaparecida Subdirección General de Protección al Salario, creándose una organización y estructura basada en un esquema regional que busca incrementar la eficiencia operativa y orgánica, adecuándola a las necesidades que exigía el mercado consumidor, mejorando el servicio y la cobertura.

La participación de varias generaciones dejó una enseñanza a través de los años, la importancia de hacer esta historia de trabajo.

Hoy, aun cuando las circunstancias son diferentes a las iniciales, se ha avanzado corroborando que de los errores también se aprende y estos provocan ver todo de manera distinta, lo cierto es que los Trabajadores al Servicio del Estado de ayer, y los de hoy, son parte del mismo proyecto, realizando un gran esfuerzo desde los inicios de la primera Tienda, confirmando plenamente la filosofía de asistencia permanente, coadyuvando en la protección del salario y la salud de los derechohabientes, pensionados, jubilados y público en general.

Por toda esta historia y seguros de un largo futuro, se agradece a todos los derechohabientes, pensionados, jubilados, público en general, trabajadores y proveedores por ser el alma del Sistema Integral de Tiendas y Farmacias. (BUSCADOR www.google.com)

4. 2 Misión y Visión del SITYF (Sistema Integral de Tiendas y Farmacias)

MISIÓN

“Ofrecer productos de calidad para consumo básico, duradero y medicamentos a derechohabientes, pensionados y jubilados del ISSSTE y al público en general a precios inferiores a los del mercado, fortaleciendo su economía familiar”. (Ibid.)

VISIÓN

“Crear, desarrollar y fortalecer la imagen en los derechohabientes, pensionados jubilados y público en general, que las Tiendas y Farmacias del ISSSTE son la mejor opción de compra”. (Ibid.)

4. 3 Objetivo del SITYF

OBJETIVO

“Garantizar el abasto y distribución oportuna de productos básicos, en las mejores condiciones de calidad y precio, a fin de proteger el salario de los derechohabientes”. (Ibid.)

4.4 Base legal SITYF

MARCO JURÍDICO

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	05-II-1917
----------------------	--------	------------

LEYES

- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	29-XII-1976
----------------------	--------	-------------

- LEY DE PLANEACIÓN.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	05-I-1983
----------------------	--------	-----------

- LEY GENERAL DE BIENES NACIONALES.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	08-I-1982
----------------------	--------	-----------

- LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	14-I-1986
----------------------	--------	-----------

- LEY DE ADQUISICIONES Y OBRAS PÚBLICAS.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	30-XII-1993
----------------------	--------	-------------

- LEY FEDERAL DE COMPETENCIA ECONÓMICA.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	24 XII 1992
----------------------	--------	-------------

- LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	29 II 1978
----------------------	--------	------------

- LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	29 XII 1950
----------------------	--------	-------------

- LEY DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN	D.O.F.	27 XII 1983
----------------------	--------	-------------

- LEY QUE REFORMA, ADICIONA Y DEROGA DIVERSAS DISPOSICIONES DE LAS LEYES DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA Y DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 27 III 1995

- LEY FEDERAL SOBRE METROLOGÍA Y NORMALIZACIÓN.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 01-VII 1992

- LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 31 XII 1976

- LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 24 XII 1992

- LEY GENERAL DE SALUD.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 07 II 1984

- LEY FEDERAL DE LOS TRABAJADORES AL SERVICIO DEL ESTADO
REGLAMENTARIA DEL APARTADO B) DEL ARTICULO 123 CONSTITUCIONAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 28 XII 1963

- LEY PARA LA COORDINACIÓN DE LOS SISTEMAS DE AHORRO PARA EL
RETIRO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 27 VII 1994

- LEY ADUANERA

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. EL 15 DE DICIEMBRE DE 1995

REGLAMENTOS

- ESTATUTO ORGÁNICO DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS
SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 06 DE JUNIO DE 1988

- REGLAMENTO DE LA LEY DE ADQUISICIONES, ARRENDAMIENTOS Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 13-II-1990

- REGLAMENTO DE LA LEY ADUANERA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 26-II 1990.

- REGLAMENTO DE LA LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 26-I-1990

- REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE CONTROL SANITARIO DE ACTIVIDADES, ESTABLECIMIENTOS, PRODUCTOS Y SERVICIOS.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 18-I-988

- REGLAMENTO DE LA LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F 29-II-1984.

- REGLAMENTO DE LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PUBLICO FEDERAL

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F 18-IX-1981

- REGLAMENTO DEL ARTÍCULO 95 DE LA LEY FEDERAL DE INSTITUCIONES DE FIANZAS.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 24-VIII-1954

- REGLAMENTO SOBRE PROMOCIONES Y OFERTAS

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 29-IX-1990

- REGLAMENTO DEL CAPITULO OCTAVO DE LA LEY FEDERAL DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F 06-II-1991

- REGLAMENTO PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES Y CELEBRACIÓN DE ESPECTÁCULOS PÚBLICOS EN EL DISTRITO FEDERAL

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 31-VII-1989.

- REGLAMENTO DE LA PROCURADURÍA FEDERAL DEL CONSUMIDOR.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 23-VIII-1994

- REGLAMENTO DE PRESTACIONES ECONÓMICAS Y VIVIENDA DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 28-VI-1988

- REGLAMENTO DE SEGURIDAD Y VIGILANCIA DEL INSTITUTO DE SEGURIDAD Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES DEL ESTADO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 09-IX-1988.

- REGLAMENTO DE LA LEY GENERAL DE SALUD EN MATERIA DE CONTROL SANITARIO Y PUBLICIDAD.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 26-IX-1986.

ACUERDOS

- ACUERDO NÚMERO 118 DE LA SECRETARÍA DE SALUD, POR EL QUE SE DESCONCENTRAN FUNCIONES A LOS SERVICIOS COORDINADOS DE SALUD PÚBLICA EN LOS ESTADOS Y SE DELEGAN FACULTADES A SUS TITULARES EN MATERIA DE CONTROL Y VIGILANCIA SANITARIA DE BOTICAS Y FARMACIAS.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 08-IX-1994

- ACUERDO NÚMERO 8.1205.95 DE LA H. JUNTA DIRECTIVA. POR EL QUE SE CREA EL SISTEMA INTEGRAL DE TIENDAS Y FARMACIAS DEL ISSSTE.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 30-VIII-1995

- ACUERDO MEDIANTE EL CUAL SE DAN A CONOCER LAS REGLAS EN MATERIA DE COMPRAS DEL SECTOR PÚBLICO PARA LA PARTICIPACIÓN DE LAS EMPRESAS MICRO, MEDIANAS Y PEQUEÑAS PARA LAS RESERVAS DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO DE AMÉRICA DEL NORTE Y PARA LA DETERMINACIÓN DEL GRADO DE INTEGRACIÓN NACIONAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 24-XI-1994

- ACUERDO NÚMERO 119 DE LA SECRETARIA DE SALUD POR EL QUE SE DEJAN SIN EFECTO EL INSTRUCTIVO DEL PROCEDIMIENTO DE AUTORIZACIÓN DE RESPONSABLE Y/O AUXILIAR DE RESPONSABLE DE ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES, BOTICAS Y FARMACIAS.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 08-IX-1994

- ACUERDO QUE ESTABLECE LAS BASES DE INTEGRACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS COMITÉS DE ADQUISICIÓN, ARRENDAMIENTOS Y SERVICIOS RELACIONADOS CON BIENES MUEBLES Y DE LAS COMISIONES MIXTAS DE ABASTECIMIENTO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 03-V-1990

- ACUERDO POR EL QUE SE DISPONE DEL CONJUNTO DE LA DOCUMENTACIÓN CONTABLE, CONSISTENTE EN LIBROS DE CONTABILIDAD, REGISTROS CONTABLES Y DOCUMENTACIÓN COMPROBATORIA O JUSTIFICATORIA DEL INGRESO DEL GASTO PÚBLICO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FEDERAL CONSTITUYEN EL ARCHIVO CONTABLE GUBERNAMENTAL QUE DEBERÁ GUARDARSE, CONSERVARSE Y CUSTODIARSE.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 12-XI-1982

- ACUERDO POR EL QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, ADECUARAN SUS PLANES, SISTEMAS, ESTRUCTURAS Y PROCEDIMIENTOS, CONFORME AL PROCESO PERMANENTE, PROGRAMADO Y PARTICIPATIVO DE REFORMA ADMINISTRATIVA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 24-IV-1979

- ACUERDO POR EL QUE SE ESTABLECEN LAS BASES PARA LA EJECUCIÓN, COORDINACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA GENERAL DE SIMPLIFICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL...

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 09-II-1989

- ACUERDO QUE ESTABLECE LOS LINEAMIENTOS QUE DEBERÁN OBSERVAR LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, INCLUIDAS LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CRÉDITOS Y SEGUROS, FIDEICOMISOS Y FONDOS DE FORMATO, ASÍ COMO LAS CORRESPONDIENTES DEL DISTRITO FEDERAL, PARA GARANTIZAR LA DISCIPLINA, AUSTERIDAD Y LA APLICACIÓN RACIONAL DE LOS RECURSOS PÚBLICOS DURANTE EL EJERCICIO DE 1995.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 11-I-1995

- ACUERDO NÚMERO 10.1200.95 DE LA H. JUNTA DIRECTIVA QUE ESTABLECE LOS LINEAMIENTOS QUE DEBERÁ DE OBSERVAR EL INSTITUTO PARA GARANTIZAR LA DISCIPLINA Y AUSTERIDAD EN LA APLICACIÓN

RACIONAL DE LOS RECURSOS DURANTE EL EJERCICIO DE 1995. ACUERDO INTERNO.

ACUERDO INTERNO 25-I-1995

OTRAS DISPOSICIONES

- POLÍTICAS, BASES Y LINEAMIENTOS EN MATERIA DE ADQUISICIÓN DE BIENES MUEBLES DEL ISSSTE.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 14-XII-1990

- PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN PARA EL EJERCICIO FISCAL DE 1996...

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 22-XII-1995

- NORMAS ADMINISTRATIVAS APLICABLES A LAS ADQUISICIONES QUE POR LA VÍA DE IMPORTACIÓN DIRECTA EFECTÚEN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 02-V-1985

- CRITERIOS GENERALES PARA LAS ADQUISICIONES DE LAS TIENDAS DEL SECTOR PÚBLICO.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 25-VII-1986

- RESOLUCIÓN QUE ESTABLE PARA 1995 REGLAS FISCALES DE CARÁCTER GENERAL RELACIONADAS CON EL COMERCIO EXTERIOR.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 31-III-1995

- OFICIO CIRCULAR PARA REFORZAR LAS MEDIDAS PREVENTIVAS RELATIVAS AL PAGO OPORTUNO DE LAS CONTRATACIONES QUE REALIZAN LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

FEDERAL EN MATERIA DE ADQUISICIONES Y ARRENDAMIENTOS DE BIENES MUEBLES Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CUALQUIER NATURALEZA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 14-VIII-1995

- OFICIO CIRCULAR NÚMERO 005 DE LA SECRETARIA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO, RELATIVO A LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEBERÁN CONTENER LAS PUBLICACIONES DE LOS FALLOS DE LAS LICITACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE ADQUISICIONES Y ARRENDAMIENTO DE BIENES MUEBLES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE CUALQUIER NATURALEZA, ASÍ COMO DE OBRA PÚBLICA, A LAS DEBERÁN SUJETARSE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 08-IV-1994

- LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SEGUROS SOBRE BIENES PATRIMONIALES A CARGO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 02-V-1994

- OFICIO CIRCULAR MEDIANTE EL CUAL SE DAN A CONOCER ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA LA CONTRATACIÓN DE SEGUROS DE BIENES PATRIMONIALES A CARGO DE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.

- FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 19-VIII-1994

- LISTADO DE MEDICAMENTOS CLASIFICADOS COMO ESTUPEFACIENTES O PSICOTRÓPICOS A QUE SE REFIEREN LAS FRACCIONES I, II Y III DEL ARTÍCULO 226 DE LA LEY GENERAL DE SALUD.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 21-X-1988

- LISTA DE PSICOTRÓPICOS Y MATERIAS PRIMAS PARA LA ELABORACIÓN DE MEDICINAS DE LOS GRUPOS A LOS QUE SE REFIERE EL ARTÍCULO 245 DE LA LEY GENERAL DE SALUD PARA LOS CUALES SE REQUIERE PERMISO DE IMPORTACIÓN.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 09-III-1987

- NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-035-SCFI-1994, CRITERIOS DE INFORMACIÓN PARA LOS SISTEMAS DE VENTA FUERA DE LOCAL COMERCIAL.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 01-VII-1994

- DECRETO DE PROMULGACIÓN DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO EN AMÉRICA DEL NORTE.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 20-XII-1993

- DECRETO DE PROMULGACIÓN DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPUBLICA DE COSTA RICA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 10-I-1995

- DECRETO DE PROMULGACIÓN DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPUBLICA DE BOLIVIA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 11-I-1995

- DECRETO DE PROMULGACIÓN DEL TRATADO DEL LIBRE COMERCIO ENTRE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LAS REPUBLICA DE COLOMBIA Y VENEZUELA.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 09-I-1995

- DECRETO POR EL QUE LAS DEPENDENCIAS Y ENTIDADES PROCEDERÁN A ELABORAR UN PROGRAMA DE DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA QUE ASEGURE EL AVANCE EN DICHO PROCESO

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 18-VI-1984

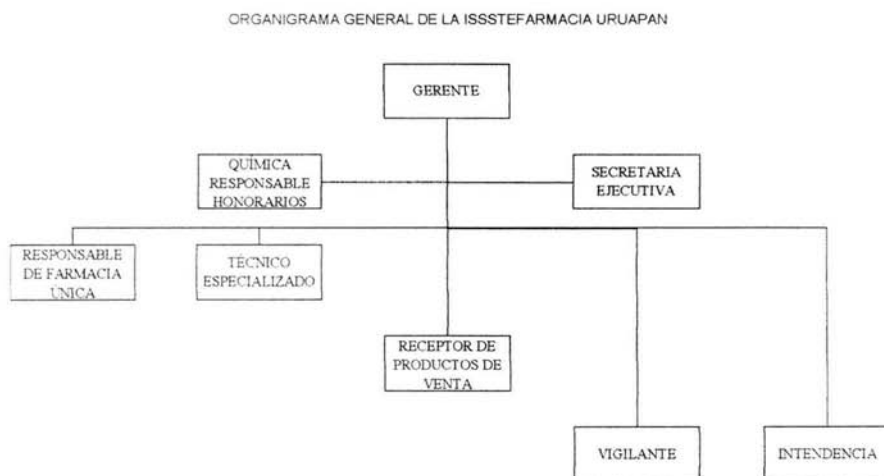
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO, 1995-2000.

FECHA DE PUBLICACIÓN D.O.F. 31-V-1995

- PROGRAMA DE COMERCIO INTERIOR, ABASTO Y PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR.

-PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

4.5 Organigrama General de la ISSSTEFARMACIA URUAPAN



En el capítulo IV, el último capítulo teórico, se buscó presentar un panorama general de lo que es el Sistema Integral de Tiendas y Farmacias al que pertenece la ISSSTEFARMACIA URUAPAN, donde se mencionó la historia, misión, visión, objetivo y base legal del SITYF ya que estos conceptos rigen para todas las tiendas y farmacias que pertenecen al sistema y por último se presentó el organigrama general de la ISSSTEFARMACIA URUAPAN porque de los puestos mostrados se hará la Auditoria Administrativa.

CAPÍTULO V

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA A LA ISSSTEFARMACIA URUAPAN

En este capítulo se procederá a aplicar en la realidad la Auditoría Administrativa, se establecerán los objetivos, alcance, justificación, programa de trabajo y método a utilizar. El método a utilizar en la ISSSTEFARMACIA URUAPAN, es el propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, donde a través de cuestionarios se evalúan factores administrativos de la organización, donde cada factor tiene un valor y de acuerdo a este puntaje se establecen las condiciones en las que se encuentran los factores dentro de la empresa. Finalmente por la información arrojada por el método se establecerán los hallazgos, gráficas representativas y conclusiones y recomendaciones de acuerdo a la Auditoría Administrativa.

5.1 Objetivo de la Auditoría Administrativa

“Evaluar los factores objetivos y planes, políticas y prácticas, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos dentro de la ISSSTEFARMACIA URUAPAN, para a través de la valorización de estos factores elaborar un diagnóstico acerca de las condiciones administrativas que imperan en dicha institución y así posteriormente, desarrollar sugerencias que permitan a la empresa contar con una administración más adecuada y eficiente”

5.2 Alcance de la Auditoría Administrativa

La Auditoría Administrativa abarcará toda la organización, la cual está compuesta por un gerente, una secretaria ejecutiva, una química responsable la cual no será

entrevistada ya que ella sólo tiene una función staff dentro de la organización, una responsable de farmacia única, cuatro técnicos especializados, tres receptoras de productos de venta, un vigilante y una intendente.

5.3 Justificación de la Auditoría Administrativa

La auditoría administrativa se decidió aplicar en la ISSSTEFARMACIA URUAPAN, debido a que existía un interés por conocer si la administración dentro de los organismos públicos se llevaba en una forma correcta; es distinta la forma en como se manejan las instituciones privadas de las públicas, porque en teoría dentro de este tipo de organizaciones todo debe de ir de acuerdo a manuales de organización y operación elaborados sobre bases administrativas para asegurar el correcto funcionamiento, por ello se tomó la determinación de realizar la auditoría en este tipo de institución para constatar si realmente se encuentra administrada de acuerdo a lo que establece la administración.

Aunque usualmente las auditorías que se aplican dentro de los organismos públicos son de tipo gubernamental, bajo las directrices que establece la SECODAM, también es válido a nuestro parecer realizar auditorías por personal ajeno a cualquier aspecto gubernamental, ya que creemos que puede tener un punto de vista más objetivo, sin estar viciado por influencias de personas importantes dentro de las organizaciones públicas y al ser completamente ajeno a la institución puede ver las cosas de una forma más fría, sin dejarse llevar por sentimientos, resentimientos, amiguismo, recompensas o castigos. Sin ir muy lejos, el mismo gobierno utiliza bufetes ajenos inclusive al país, como en el caso del FOBAPROA para obtener diagnósticos imparciales y no se dé pie a duda alguna.

Además la metodología que se sigue en la auditoría gubernamental es muy parecida a la que se aplicará en la auditoría administrativa propuesta, ambas establecen objetivos para la auditoría; la auditoría gubernamental realiza un estudio general donde se da una idea

general de la empresa, en la auditoría administrativa se lleva a cabo una investigación preliminar con el mismo fin; la auditoría gubernamental aplica pruebas de auditoría de acuerdo con la información que cuenta, la auditoría administrativa evalúa distintos factores administrativos; se procede a la evaluación por ambas técnicas y se rinde un informe para dar a conocer las conclusiones y sugerencias a las que se llegó y que servirán para mejorar el funcionamiento de la institución.

Lo que diferencia a la auditoría gubernamental de la auditoría administrativa es que la auditoría gubernamental se enfoca a revisar que dentro del organismo se siga la normatividad establecida por la SECODAM, se este cumpliendo con los programas y reglamentos que debe ejecutar la institución para cumplir con el fin público que persigue ésta.

Por todo lo anteriormente expuesto, creemos que la auditoría administrativa aplicada en la ISSSTEFARMACIA arrojará resultados positivos para ésta, ya sea para bien o para mal, sirviendo como un aspecto que contribuirá a mejorar la administración y por añadido el logro de sus metas y objetivos.

5.4 Hipótesis

“La auditoría administrativa externa arroja hallazgos y puntos de mejora dentro de la ISSSTEFARMACIA Uruapan, logrando sugerir acciones que ayudaran a mejorar la administración dentro de la misma, independientemente de lo que sería una auditoría gubernamental”.

5.5 Investigación preliminar

Se procedió a tener una plática con el gerente de la institución para obtener un panorama general de cómo se encuentra la empresa, nos comentó que recientemente se

trasladó al subgerente a otra ciudad, quedando sin subgerente el cual no será reemplazado, las actividades de dicho puesto eran muy valiosas ya que apoyaba en funciones de contabilidad, manejo de almacén, evaluación del personal y coordinación y dirección de la farmacia en general, la desaparición de este puesto provocó que las actividades que desarrollaba el subgerente se adjudicaran al gerente y a la secretaria ejecutiva, representando una mayor carga de trabajo para estos puestos.

Se le preguntó acerca del personal que él consideraba que se requiere en la farmacia para mejorar su funcionamiento y de esta manera se encuentren mejor distribuidas las cargas de trabajo, comentó que a su parecer se requiere un subgerente, un contador y un jefe de recibo pero que debido a la disminución de los presupuestos gubernamentales se recorta personal, como el caso del subgerente.

Además el gerente comentó que existen muchos problemas debido a que el sindicato tiene una influencia muy fuerte en las actividades, al personal no se le puede exigir más de lo que está descrito exactamente en sus actividades, cualquier problema que se presenta acuden directamente al sindicato y este puede lograr que el gerente sea trasladado a otras instituciones del ISSSTE o incluso ser despedido, por ello en ocasiones no se puede ofrecer un servicio óptimo debido a la disposición del personal, sin embargo, comentó que como en cualquier empresa existen buenos elementos y malos elementos dentro de la plantilla de la ISSSTEFARMACIA.

Por otra parte se pudo observar que no existe una zona destinada exclusivamente a la oficina, la oficina y la bodega se encuentran en el mismo espacio, sin presentarse una división específica; el espacio es muy reducido tanto en el área de farmacia, espacio destinado a la oficina y la bodega, todo se ve muy amontonado; no existen archiveros o un espacio destinado para documentos especiales, balances, estados de resultados, etc., las carpetas se encuentran arriba de los lockers, separados por una tabla ya que son dos hileras;

no existe un lugar destinado en especial y seguro para los medicamentos controlados y los lockers se encuentran en el espacio destinado a la oficina.

5.6. Diseño del instrumento de recopilación de la información

Se elaboró un cuestionario con preguntas referentes a los factores propuestos por Joaquín Rodríguez Valencia los cuales son: objetivos y planes, políticas y prácticas, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos; con base en éstas preguntas se podrá evaluar las condiciones bajo las que se encuentra cada factor dentro de la ISSSTEFARMACIA. El cuestionario utilizado tanto para el gerente como para el resto del personal fue el mismo, con la diferencia de que al personal no se le aplicó la pregunta 1 y 12, ya que estas preguntas sólo las podría contestar el gerente de acuerdo a su puesto y conocimientos.

A continuación se muestra el cuestionario utilizado:

CUESTIONARIO

OBJETIVOS Y PLANES

1. ¿Quién realiza la planeación para la FARMACIA del ISSSTE Uruapan?

a) Gerente b) Gerencia regional c) Gerencia General SITYF

2. ¿La organización cuenta con misión y visión?

a) Sí b) No ¿Por qué?

3. ¿Se les da a conocer la misión y visión a los empleados?

a) Sí b) No ¿Por qué?

4. ¿Cómo se les da a conocer la misión y visión?

a) Ambas b) Por escrito c) Verbal

5. ¿La misión y visión de la empresa va de acuerdo con la actuación de ésta en un porcentaje de...

- a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

6. ¿Se establecen objetivos propios para la FARMACIA del ISSSTE Uruapan?

- a) Sí b) No ¿Por qué?

7. ¿Quiénes participan en su formulación?

- a) Todo el personal b) Gerente y Secretaria Ejecutiva c) Gerente

8. ¿Los objetivos propios contribuyen al cumplimiento del objetivo a nivel SITYF en un porcentaje de...

- a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

9. ¿Los objetivos se les dan a conocer al personal?

- a) Ambas b) Por escrito c) Verbal d) No se les dan a conocer ¿Por qué?

10. ¿Al alcanzarse los objetivos se...

- a) Se vuelven a establecer b) Se trabaja sobre el mismo objetivo c) No se revisan

POLÍTICAS Y PRÁCTICAS

11. ¿La organización cuenta con políticas que dirijan el comportamiento del personal?

- a) Sí b) No ¿Por qué?

12. ¿Las políticas son propias o a nivel SITYF?

13. ¿Quién participa en la elaboración de las políticas?

- a) Personal b) Gerencias y altos directivos c) Gerencia General

14. ¿Las políticas apoyan al logro de los objetivos en un porcentaje de...

- a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

15. ¿En qué grado se respetan las políticas?

- a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

16. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?

a) Sí b) No ¿Por qué?

ESTRUCTURA ORGÁNICA

17. ¿La organización cuenta con un organigrama establecido?

a) Sí b) No ¿Por qué?

18. ¿Conoce su nivel jerárquico en la organización?

a) Sí b) No ¿Por qué?

19. ¿La estructura orgánica contribuye al logro de los objetivos, misión y visión?

a) Sí b) No ¿Por qué?

20. ¿El organigrama se da a conocer al personal?

a) En un lugar visible de la empresa b) Se les proporciona una copia

c) En forma verbal d) No se les da a conocer ¿Por qué?

21. ¿Se conocen las líneas de autoridad y comunicación por parte del personal?

a) Sí b) No ¿Por qué?

22. ¿En qué porcentaje se respetan las líneas de autoridad y comunicación...

a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

23. ¿Cómo es la comunicación en la organización?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala ¿Por qué?

24. ¿Todos los puestos del organigrama existen en la realidad?

a) Sí b) No ¿Por qué?

25. ¿El personal conoce sus funciones, actividades y responsabilidades?

a) Sí b) No ¿Por qué?

26. ¿Se presenta la duplicidad de funciones?

a) Sí b) No ¿Por qué?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

27. ¿Se cuenta con procedimientos para la realización de las actividades?

a) Sí b) No ¿Por qué?

28. ¿Los procedimientos se dan a conocer a los empleados por...

a) Por escrito b) Verbal c) No se dan a conocer ¿Por qué?

29. ¿Los empleados pueden opinar en relación a los procedimientos para su mejora?

a) Sí b) No ¿Por qué?

30. ¿En qué porcentaje los procedimientos facilitan la realización de las actividades...

a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

31. ¿En qué porcentaje los procedimientos se siguen al pie de la letra...

a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%

32. ¿Con qué frecuencia se revisan los procedimientos?

a) Una vez al año b) Cada 2 o 3 años c) Nunca se han revisado

MÉTODOS DE CONTROL

33. ¿Existen métodos de control para evaluar los resultados?

a) Sí b) No ¿Por qué?

34. ¿Cada cuando se evalúan resultados?

a) Cada 2 meses b) Cada 6 meses c) Cada año d) Cada 2 o 3 años e) Eventual

35. Al alcanzar los resultados...

a) Se vuelven a establecer planes y objetivos b) Se sigue igual, sobre los mismos planes

¿Por qué?

36. ¿Quién realiza la evaluación de los resultados?

a) Personal externo b) Gerente c) Jefe inmediato

37. ¿Se le da a conocer al personal el resultado de la evaluación?

a) Sí b) No ¿Por qué?

38. ¿Al dar a conocer los resultados...

a) Existe retroalimentación b) El personal sólo escucha los resultados

39. ¿Existe la supervisión de las actividades?

a) Sí b) No ¿Por qué?

40. ¿Cómo es la supervisión de las actividades?

a) Flexible-con retroalimentación b) Flexible c) Rígida-constante d) Rígida-no constante

41. ¿Cuántas veces se supervisa al día?

a) 3 veces b) 2 veces c) 1 vez d) Ninguna

MEDIOS DE OPERACIÓN

42. ¿Se cuenta con los materiales y equipo adecuados para desarrollar las labores?

a) Sí b) No ¿Por qué?

43. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo existente?

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala

44. ¿La tecnología que se maneja es...

a) Moderna b) Normal c) Antigua d) Obsoleta ¿Por qué?

45. ¿Se le da mantenimiento al equipo?

a) Sí b) No ¿Por qué?

46. ¿Cada cuándo se le da mantenimiento?

a) Cada mes b) Cada 3 meses c) Cada semestre d) Cada año e) Eventual

47. ¿Qué tipo de mantenimiento se le da?

a) Preventivo b) Concurrente c) Correctivo

POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

48. ¿Los trabajadores están capacitados para el uso de los implementos y equipo de trabajo?

a) Sí b) No ¿Por qué?

49. ¿Se les brinda capacitación adicional aparte de la inicial para el uso del equipo?
a) Sí b) No ¿Por qué?
50. ¿Se capacita al personal antes de ingresar a la institución?
a) Sí b) No ¿Por qué?
51. ¿Cada cuando se capacita al personal?
a) 2 veces al año b) 1 vez al año c) Eventual d) Nunca se capacita
52. ¿Las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?
a) Sí b) No ¿Por qué?
53. ¿El ambiente de trabajo provoca estrés o conflictos?
a) Sí b) No ¿Por qué?
54. ¿El estrés o conflicto se presenta...
a) Nunca b) Esporádicamente c) Regularmente d) Permanentemente
55. ¿Se cuenta con normas y equipo de seguridad?
a) Sí b) No ¿Por qué?
56. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo de seguridad?
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala
57. ¿El personal cuenta con las prestaciones de ley?
a) Sí b) No ¿Por qué?
58. ¿Se otorgan incentivos?
a) Sí b) No ¿Por qué?
59. ¿En qué porcentaje dichos incentivos motivan al personal...
a) 100% b) 75% c) 50% d) 25% e) 0%
60. ¿Cómo es la relación jefe – subordinado?
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala

61. ¿La empresa cuenta con botiquín de primeros auxilios?

a) Sí b) No ¿Por qué?

62. ¿Las condiciones de trabajo (luz, ventilación, distribución de los espacios, etc.) son...

a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala

5.7 Método de ponderación de funciones

El método de ponderación de funciones se divide en cuatro etapas los cuales son:

1.- Ponderación de funciones. Se le proporciona un valor o peso a las funciones de la empresa, el valor para cada actividad va de acuerdo a la importancia de la actividad, generalmente se establecen porcentajes que forman un total de 100%.

Para la ISSSTEFARMACIA URUAPAN se establecieron los siguientes porcentajes de acuerdo a la importancia de cada actividad, el área administrativa que comprende al gerente y a la secretaria ejecutiva con un 40%, el área de farmacia que comprende a la responsable de farmacia y a los técnicos especializados con un 35% y por último el área operativa que comprende a las receptoras de productos de venta, al vigilante y a la intendente con un 25%.

2.- Determinación de factores o categorías por evaluar. Como ya se mencionó anteriormente los factores a evaluar son objetivos y planes, políticas y prácticas, estructura orgánica, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos.

3.- Asignación de puntos a los factores o categorías por evaluar. La distribución de los puntos para los factores a evaluar se hará de la siguiente manera, primero la puntuación a asignar por las áreas en que se dividió a la farmacia:

	PORCENTAJE			PUNTOS A ASIGNAR
Área Administrativa	40%	40	100	4000
Área Farmacia	35%	35	100	3500
Área Operativa	25%	25	100	2500
	100%	100	100	10000

Luego, la puntuación de cada área se divide entre los distintos factores, igualmente otorgando la puntuación, de acuerdo a la importancia de cada factor para el área:

	Área Admiva.	Á. Farmacia	Á. Operativa	TOTAL
Objetivos y planes	700	400	300	
Políticas y prácticas	500	600	400	
Estructura orgánica	500	400	300	
Sistemas y proced.	600	600	500	
Métodos de control	600	600	300	
Medios de operación	600	500	500	
Pot. hum. y elem. fis.	500	400	200	
TOTAL	4000	3500	2500	10000

4.- Determinación de grados. En este paso se establecen los distintos grados o intervalos para determinar si la empresa en ese factor en específico se encuentra en una calificación excelente, buena, regular, deficiente o mala, la puntuación más utilizada y que se utilizará en la presente tesis es la de valorar excelente con 5 puntos, buena con 4 puntos, regular con 3 puntos, deficiente con 2 puntos y mala con 1 punto, la asignación de éstas puntuaciones en el cuestionario se apoyó de acuerdo a los criterios propios basados en lo que es correcto o no es correcto de acuerdo con la teoría de la administración. La determinación de grados se realiza de la siguiente forma:

	PUNTOS
Excelente	5
Buena	4
Regular	3
Deficiente	2
Mala	1

De acuerdo a ésta valorización se multiplica el total de puntos asignados a cada área por cada valor (5, 4, 3, 2, 1) para obtener el total de puntos por área para ser considerada si está dentro de una calificación excelente, buena, regular, deficiente o mala.

	PUNTOS	EXCELENTE	TOTAL
Á. Admiva.	4000	5	20000
Á. Farmacia	3500	5	17500
Á. Operativa	2500	5	12500
TOTAL	10000		50000

	PUNTOS	BUENA	TOTAL
Á. Admiva.	4000	4	16000
Á. Farmacia	3500	4	14000
Á. Operativa	2500	4	10000
TOTAL	10000		40000

	PUNTOS	REGULAR	TOTAL
Á. Admiva.	4000	3	12000
Á. Farmacia	3500	3	10500
Á. Operativa	2500	3	7500
TOTAL	10000		30000

	PUNTOS	DEFICIENTE	TOTAL
Á. Admiva.	4000	2	8000
Á. Farmacia	3500	2	7000
Á. Operativa	2500	2	5000
TOTAL	10000		20000

	PUNTOS	MALA	TOTAL
Á. Admiva.	4000	1	4000
Á. Farmacia	3500	1	3500
Á. Operativa	2500	1	2500
TOTAL	10000		10000

En base a estas puntuaciones se establecen intervalos en global, es decir, conjuntando todas las áreas para valorar en que calificación se encuentra la ISSSTEFARMACIA contemplando todas sus áreas.

INTERVALOS		
EXCELENTE		De 50000 a 40001 puntos
BUENA		De 40000 a 30001 puntos
REGULAR		De 30000 a 20001 puntos
DEFICIENTE		De 20000 a 10001 puntos
MALA		De 10000 a 1 punto

Posteriormente se desglosan todavía más los puntos de cada área entre los factores a evaluar en el área, para al momento de tabular los cuestionarios, se pueda valorar los puntos obtenidos en cada factor y darle una calificación al factor dentro del área especificada.

FACTORES	Área Admiva.	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
		5	4	3	2	1
Objetivos y planes	700	3500	2800	2100	1400	700
Políticas y prácticas	500	2500	2000	1500	1000	500
Estructura orgánica	500	2500	2000	1500	1000	500
Sistemas y proced.	600	3000	2400	1800	1200	600
Métodos de control	600	3000	2400	1800	1200	600
Medios de operación	600	3000	2400	1800	1200	600
Pot. hum. y elem. fis.	500	2500	2000	1500	1000	500
TOTAL	4000	20000	16000	12000	8000	4000

FACTORES	Á. Farmacia	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
		5	4	3	2	1
Objetivos y planes	400	2000	1600	1200	800	400
Políticas y prácticas	600	3000	2400	1800	1200	600
Estructura orgánica	400	2000	1600	1200	800	400
Sistemas y proced.	600	3000	2400	1800	1200	600
Métodos de control	600	3000	2400	1800	1200	600
Medios de operación	500	2500	2000	1500	1000	500
Pot. hum. y elem. fis.	400	2000	1600	1200	800	400
TOTAL	3500	17500	14000	10500	7000	3500

FACTORES	Á. Operativa	EXCELENTE	BUENA	REGULAR	DEFICIENTE	MALA
		5	4	3	2	1
Objetivos y planes	300	1500	1200	900	600	300
Políticas y prácticas	400	2000	1600	1200	800	400
Estructura orgánica	300	1500	1200	900	600	300
Sistemas y proced.	500	2500	2000	1500	1000	500
Métodos de control	300	1500	1200	900	600	300
Medios de operación	500	2500	2000	1500	1000	500
Pot. hum. y elem. fis.	200	1000	800	600	400	200
TOTAL	2500	12500	10000	7500	5000	2500

Al cuestionario presentado anteriormente se le asignaron los valores de acuerdo a las escalas de excelente, buena, regular, deficiente o mala, para con base en esos grados poder evaluar las respuestas del cuestionario y así obtener una conclusión cuantitativa en cuanto a la aplicación de la administración en la ISSSTEFARMACIA URUAPAN. El cuestionario quedó de la siguiente manera:

CUESTIONARIO-CON VALORES

OBJETIVOS Y PLANES

- ¿Quién realiza la planeación para la FARMACIA del ISSSTE Uruapan?
 - Gerente (5)
 - Gerencia regional (3)
 - Gerencia General SITYF (1)
- ¿La organización cuenta con misión y visión?
 - Sí (5)
 - No (1) ¿Por qué?
- ¿Se les da a conocer la misión y visión a los empleados?
 - Sí (5)
 - No (1) ¿Por qué?
- ¿Cómo se les da a conocer la misión y visión?
 - Ambas (5)
 - Por escrito (3)
 - Verbal (1)
- ¿La misión y visión de la empresa va de acuerdo con la actuación de ésta en un porcentaje de...
 - 100% (5)
 - 75% (4)
 - 50% (3)
 - 25% (2)
 - 0% (1)

6. ¿Se establecen objetivos propios para la FARMACIA del ISSSTE Uruapan?
- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?
7. ¿Quiénes participan en su formulación?
- a) Todo el personal (5) b) Gerente y Secretaria Ejecutiva (3) c) Gerente (1)
8. ¿Los objetivos propios contribuyen al cumplimiento del objetivo a nivel SITYF en un porcentaje de...
- a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)
9. ¿Los objetivos se les dan a conocer al personal?
- a) Ambas (5) b) Por escrito (4) c) Verbal (2) d) No se les dan a conocer (1) ¿Por qué?
10. ¿Al alcanzarse los objetivos se...
- a) Se vuelven a establecer (5) b) Se trabaja sobre el mismo objetivo (3)
- c) No se revisan (1)
- POLÍTICAS Y PRÁCTICAS**
11. ¿La organización cuenta con políticas que dirijan el comportamiento del personal?
- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?
12. ¿Las políticas son propias o a nivel SITYF?
13. ¿Quién participa en la elaboración de las políticas?
- a) Personal (5) b) Gerencias y altos directivos (3) c) Gerencia General (1)
14. ¿Las políticas apoyan al logro de los objetivos en un porcentaje de...
- a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)
15. ¿En qué grado se respetan las políticas?
- a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)
16. ¿Existe un reglamento interno de trabajo?
- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

ESTRUCTURA ORGÁNICA

17. ¿La organización cuenta con un organigrama establecido?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

18. ¿Conoce su nivel jerárquico en la organización?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

19. ¿La estructura orgánica contribuye al logro de los objetivos, misión y visión?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

20. ¿El organigrama se da a conocer al personal?

a) En un lugar visible de la empresa (5) b) Se les proporciona una copia (4)

c) En forma verbal (2) d) No se les da a conocer (1) ¿Por qué?

21. ¿Se conocen las líneas de autoridad y comunicación por parte del personal?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

22. ¿En qué porcentaje se respetan las líneas de autoridad y comunicación...

a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)

23. ¿Cómo es la comunicación en la organización?

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

¿Por qué?

24. ¿Todos los puestos del organigrama existen en la realidad?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

25. ¿El personal conoce sus funciones, actividades y responsabilidades?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

26. ¿Se presenta la duplicidad de funciones?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

27. ¿Se cuenta con procedimientos para la realización de las actividades?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

28. ¿Los procedimientos se dan a conocer a los empleados por...

- a) Por escrito (5) b) Verbal (3) c) No se dan a conocer (1) ¿Por qué?

29. ¿Los empleados pueden opinar en relación a los procedimientos para su mejora?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

30. ¿En qué porcentaje los procedimientos facilitan la realización de las actividades...

- a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)

31. ¿En qué porcentaje los procedimientos se siguen al pie de la letra...

- a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)

32. ¿Con qué frecuencia se revisan los procedimientos?

- a) Una vez al año (5) b) Cada 2 o 3 años (3) c) Nunca se han revisado (1)

MÉTODOS DE CONTROL

33. ¿Existen métodos de control para evaluar los resultados?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

34. ¿Cada cuando se evalúan resultados?

- a) Cada 2 meses (5) b) Cada 6 meses (4) c) Cada año (3) d) Cada 2 o 3 años (2)
e) Eventual (1)

35. Al alcanzar los resultados...

- a) Se vuelven a establecer planes y objetivos (5) b) Se sigue igual, sobre los mismos planes (1) ¿Por qué?

36. ¿Quién realiza la evaluación de los resultados?

- a) Personal externo (5) b) Gerente (3) c) Jefe inmediato (1)

37. ¿Se le da a conocer al personal el resultado de la evaluación?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

38. ¿Al dar a conocer los resultados...

- a) Existe retroalimentación (5) b) El personal sólo escucha los resultados (1)

39. ¿Existe la supervisión de las actividades?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

40. ¿Cómo es la supervisión de las actividades?

- a) Flexible y con retroalimentación (5) b) Flexible (4) c) Rígida y constante (2)
d) Rígida pero no constante (1)

41. ¿Cuántas veces se supervisa al día?

- a) 3 veces (5) b) 2 veces (4) c) 1 vez (2) d) Ninguna (1)

MEDIOS DE OPERACIÓN

42. ¿Se cuenta con los materiales y equipo adecuados para desarrollar las labores?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

43. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo existente?

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

44. ¿La tecnología que se maneja es...

- a) Moderna (5) b) Normal (4) c) Antigua (2) d) Obsoleta (1) ¿Por qué?

45. ¿Se le da mantenimiento al equipo?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

46. ¿Cada cuándo se le da mantenimiento?

- a) Cada mes (5) b) Cada 3 meses (4) c) Cada semestre (3) d) Cada año (2)
e) Eventual (1)

47. ¿Qué tipo de mantenimiento se le da?

- a) Preventivo (5) b) Concurrente (3) c) Correctivo (1)

POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

48. ¿Los trabajadores están capacitados para el uso de los implementos y equipo de trabajo?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

49. ¿Se les brinda capacitación adicional aparte de la inicial para el uso del equipo?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

50. ¿Se capacita al personal antes de ingresar a la institución?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

51. ¿Cada cuando se capacita al personal?

- a) 2 veces al año (5) b) 1 vez al año (4) c) Eventual (2) d) Nunca se capacita (1)

52. ¿Las cargas de trabajo se encuentran bien distribuidas?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

53. ¿El ambiente de trabajo provoca estrés o conflictos?

- a) Sí (1) b) No (5) ¿Por qué?

54. ¿El estrés o conflicto se presenta...

- a) Nunca (5) b) Esporádicamente (4) c) Regularmente (2) d) Permanentemente (1)

55. ¿Se cuenta con normas y equipo de seguridad?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

56. ¿En qué condiciones se encuentra el equipo de seguridad?

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

57. ¿El personal cuenta con las prestaciones de ley?

- a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

58. ¿Se otorgan incentivos?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

59. ¿En qué porcentaje dichos incentivos motivan al personal...

a) 100% (5) b) 75% (4) c) 50% (3) d) 25% (2) e) 0% (1)

60. ¿Cómo es la relación jefe – subordinado?

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

61. ¿La empresa cuenta con botiquín de primeros auxilios?

a) Sí (5) b) No (1) ¿Por qué?

62. ¿Las condiciones de trabajo (luz, ventilación, distribución de los espacios, etc.) son...

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

La tabulación de los datos obtenidos en la aplicación del cuestionario planteado anteriormente se encuentra en los anexos de la presente tesis.

5.8 Replanteamiento de los intervalos

Al momento de tabular los datos y obtener información por medio del análisis, se observó que los resultados no eran los más precisos, porque aunque la calificación de las respuestas por medio de los valores 5, 4, 3, 2 y 1 para excelente, buena, regular, deficiente y mala respectivamente, es la correcta, es necesario hacer otra subdivisión, porque un empleado que llega el 50% de las veces temprano y el otro 50% tarde no puede recibir una calificación de regular. Por ello se procedió a establecer los siguientes porcentajes:

- EXCELENTE. Del 100% al 90%.
- BUENA. Del 89.99% al 80%.
- REGULAR. Del 79.99% al 60%.
- DEFICIENTE. Del 59.99% al 50%

- MALA. Del 49.99% al 0%.

Dentro de los hallazgos, donde aparecen los intervalos establecidos anteriormente, se mostraran los intervalos replanteados, para contar con una base de comparación y observar por qué fue necesario establecer otros.

Se utilizarán los mismos valores de los intervalos anteriores, lo que cambiara es que al máximo puntaje posible se le aplicarán los nuevos porcentajes establecidos.

5.9 Hallazgos mediante la recopilación y análisis

Se procedió a aplicar los cuestionarios en la empresa, la aplicación de los cuestionarios se realizó a lo largo de dos semanas, en donde se obtuvieron distintas respuestas por parte de los entrevistados, encontrando ciertas limitantes como la falta de tiempo, el día del empleado del ISSSTE lo que causó que no se encontrara todo el personal, la falta de conocimiento por parte del personal de los términos y actitudes negativas por parte de los entrevistados.

Se aplicaron doce cuestionarios, que al tabularse los datos y evaluarlos según los puntajes presentados con anterioridad, arrojaron la siguiente información:

HALLAZGOS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

FACTORES

✦ **Objetivos y planes**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3500	2801	
BUENA	2800	2101	2137
REGULAR	2100	1401	
DEFICIENTE	1400	701	
MALA	700	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3500	3150	
BUENA	3149	2800	
REGULAR	2799	2100	2137
DEFICIENTE	2099	1750	
MALA	1749	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

Lo que se encontró fue que el gerente no puede planear por sí mismo, si no que necesita la aprobación de la gerencia regional en cualquier aspecto y esto no permite que la farmacia se desarrolle como un ente individual, que promueva acciones distintas a lo que se aplica en el resto del país de acuerdo a la ciudad de Uruapan para así elevar sus ventas; a pesar de que se cuenta con una misión y visión establecidas a nivel institucional éstas no se les dan a conocer a los empleados y por ello, los empleados en general no conocen que es lo que se quiere lograr, porque es importante que desempeñen bien sus labores, porque deben de ser responsables y esto tampoco apoya el hecho de que los empleados se sientan identificados con la empresa y se pongan la camiseta para que así en conjunto, tanto empleados como directivos cumplan la misión y visión del SITYF; se da cierta discrepancia en las respuestas entre sí se dan a conocer los objetivos en forma escrita y verbal y si se vuelven a establecer nuevos objetivos, esto se deberá corroborar con las respuestas de las demás áreas.

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

▣ **Políticas y prácticas**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2001	
BUENA	2000	1501	1900
REGULAR	1500	1001	
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	
REGULAR	1999	1500	1900
DEFICIENTE	1499	1250	
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

Analizando las preguntas aplicadas al área administrativa con respecto a este factor no se encontró algo que resaltar o notar que este fallando en su funcionamiento, lo único que tal vez se encuentra mal es que las políticas existentes no se siguen al 100% dentro de la organización, como la puntualidad, la presentación del personal y las normas de comportamiento.

▣ **Estructura orgánica**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación EXCELENTE.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2001	2125
BUENA	2000	1501	
REGULAR	1500	1001	
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	2125
REGULAR	1999	1500	
DEFICIENTE	1499	1250	
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue BUENA.

Se encontraron aspectos que se pueden mejorar, ya que se nos hizo saber que con la estructura existente no se pueden lograr los objetivos, misión y visión debido a que el personal no está completo; no se cuenta con apoyos o presupuestos reales por parte de la gerencia regional, los beneficios que se obtienen es debido a la negociación que lleva a cabo el gerente para obtener concesiones y descuentos por parte de los proveedores; a pesar de que se dijo que el organigrama se encuentra en un lugar visible, eso no es del todo cierto, ya que actualmente no hay organigrama, si no que hace tiempo era cuando se encontraba en un lugar visible, por ello muchos empleados no conocen su nivel dentro de la organización.

✧ **Sistemas y procedimientos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación EXCELENTE.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	2450
BUENA	2400	1801	
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	2450
REGULAR	2399	1800	
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue BUENA.

A pesar de que esta área obtuvo una calificación excelente y/o buena los procedimientos sólo se dan a conocer a los empleados en forma verbal, provocando que existan omisiones y fugas de responsabilidad ya que como no los tienen por escrito, pueden mencionar que ciertos aspectos o responsabilidades no se les fueron comunicadas, además los empleados no pueden participar en su mejora, no son escuchadas sus propuestas ya que los procedimientos son emitidos a nivel SITYF y aunque ellos sean quienes realizan las actividades y funciones, y por ello, tal vez conozcan una mejor manera de hacer las cosas, no lo pueden dar a conocer o sugerir porque de cualquier manera no existe un mecanismo que permita tomárseles en cuenta y hacer modificaciones.

✦ **Métodos de control**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	
BUENA	2400	1801	1933
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	
REGULAR	2399	1800	1933
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

En este factor los hallazgos encontrados fueron que la mayoría de las veces se trabaja sobre los mismos objetivos año con año, no se modifican, tal vez porque no logran alcanzar sus objetivos o simplemente como es una empresa pública no le interesa obtener ganancias o atraer más público, no les interesa si cumplen con los objetivos o no; al presentarse una evaluación y darles a conocer el resultado a los empleados, ellos sólo escuchan los resultados, no se les permite opinar o hacer una sugerencia, no se da la retroalimentación en la evaluación y la supervisión se presenta en forma muy esporádica, esto permite que los empleados puedan relajarse en sus actividades o incluso no realizarlas en forma correcta.

▣ **Medios de operación**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	
BUENA	2400	1801	2200
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	
REGULAR	2399	1800	2200
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

A pesar de obtener una calificación regular, la ISSSTEFARMACIA no cuenta con el equipo adecuado para realizar sus labores, la tecnología utilizada dentro de la farmacia no es la más reciente o la que facilite las labores, además el equipo existente no se encuentra en muy buenas condiciones, se le aplica sólo mantenimiento correctivo y no preventivo lo que provoca que el equipo se vaya deteriorando con el tiempo.

▣ **Potencial humano y elementos físicos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación REGULAR.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2001	
BUENA	2000	1501	
REGULAR	1500	1001	1467
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	
REGULAR	1999	1500	
DEFICIENTE	1499	1250	1467
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue DEFICIENTE.

En este factor fue donde se encontraron mayores aspectos a mejorar, los trabajadores reciben una capacitación mínima, no se les capacita para utilizar el equipo que manejan, posteriormente no se les capacita para eficientar el manejo de su equipo, no se les capacita al ingresar a la institución, sólo se les capacita en forma muy esporádica en aspectos referentes a las relaciones humanas; las cargas de trabajo no se encuentran bien distribuidas debido a la falta de personal; no se cuenta con un botiquín de primeros auxilios lo cual es risible debido a que es una farmacia; la distribución de los espacios no es la mejor, todo se encuentra amontonado, la oficina se encuentra dentro de la bodega o almacén, en lo que se supone es el área de oficina se encuentran los lockers, los medicamentos controlados no cuentan con un mueble especial y seguro, y no se cuenta con archiveros suficientes, los papeles se encuentran amontonados y arriba de los lockers.

Se sumaron todos los puntajes de los factores dentro del área administrativa y al valorarlos según los intervalos presentados anteriormente se encontró que el área obtuvo una calificación de BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	20000	16001	
BUENA	16000	12001	14212
REGULAR	12000	8001	
DEFICIENTE	8000	4001	
MALA	4000	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	20000	18000	
BUENA	17999	16000	
REGULAR	15999	12000	14212
DEFICIENTE	11999	10000	
MALA	9999	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para esta área fue REGULAR.

HALLAZGOS DEL ÁREA DE FARMACIA

FACTORES

▣ **Objetivos y planes**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1601	
BUENA	1600	1201	1209
REGULAR	1200	801	
DEFICIENTE	800	401	
MALA	400	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1800	
BUENA	1799	1600	
REGULAR	1599	1200	1209
DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	999	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

Se pudo encontrar que a los empleados no se les da a conocer la misión y visión de la empresa, ni siquiera en forma verbal, porque algunos entrevistados nos decían que si las conocían pero al momento de preguntarles algo acerca de ellas, no sabían exactamente lo que era la misión y visión de la institución hasta que se les mostraba y entonces nos comentaban que no las conocían; los entrevistados mencionan que nunca se modifica el objetivo, que si se los dan a conocer en reuniones en forma verbal, pero que siempre se trabaja sobre el mismo, tal vez porque nunca se cumple.

▣ Políticas y prácticas

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación EXCELENTE.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	2568
BUENA	2400	1801	
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	2568
REGULAR	2399	1800	
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue BUENA.

El único punto en contra que se encontró en este factor a pesar de que obtuvo una calificación de excelente y/o buena, fue que las políticas no se llegan a respetar

completamente por parte de los empleados, se llega tarde, no se cumple con la indumentaria y la presentación, tal vez motivado por el respaldo que tienen por el sindicato, saben que el sindicato los apoyara en cualquier problema que tengan, por ello no les preocupa no seguir al pie de la letra las políticas.

▣ Estructura orgánica

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación EXCELENTE.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1601	1760
BUENA	1600	1201	
REGULAR	1200	801	
DEFICIENTE	800	401	
MALA	400	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1800	
BUENA	1799	1600	1760
REGULAR	1599	1200	
DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	999	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue BUENA.

Este factor también obtuvo una calificación excelente y/o buena, pero siempre existe algo que se puede mejorar, a pesar de que muchos mencionaron que conocían el organigrama y su nivel jerárquico y decían que estaba en un lugar visible de la empresa, eso no es del todo cierto, ya que actualmente no existe el organigrama en un lugar visible, al preguntarles a los entrevistados hace cuanto que no estaba el organigrama, me dijeron

que tenía cerca de un año o más que no estaba el organigrama, desde aquel tiempo ha sufrido cambios, ya no existen los mismos puestos, por ende no pueden conocer el organigrama porque no se ha establecido uno nuevo con los cambios y por lo tanto tampoco pueden conocer su nivel jerárquico.

▣ **Sistemas y procedimientos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	
BUENA	2400	1801	2000
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	
REGULAR	2399	1800	2000
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

En este factor se encontró que los procedimientos sólo se comunican en forma verbal a los empleados, a pesar de saber que estos tipos de instituciones cuentan con manuales muy específicos, a los empleados sólo se les comunican sus actividades en forma verbal, lo que puede provocar fuga de responsabilidades debido a que no existe algo que compruebe que ellos tienen que hacer tal o cual actividad; otro aspecto que se puede mejorar es que los

procedimientos rara vez se revisan o cambian, aunque los empleados den sugerencias para mejorar la forma de trabajar estos no se revisan, mencionan algunos que ellos nunca han sabido desde que trabajan ahí que se hayan cambiado los procedimientos y algunos ya cuentan con 5 años laborando en la institución.

▣ **Métodos de control**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2401	
BUENA	2400	1801	1907
REGULAR	1800	1201	
DEFICIENTE	1200	601	
MALA	600	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2699	2400	
REGULAR	2399	1800	1907
DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	1499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

Los aspectos a modificar en este factor serían que a pesar de que si se mide si se están alcanzando los resultados, esas metas no se modifican, si no que siempre se trabaja sobre la misma, no se busca llegar más lejos; cuando se evalúa a los empleados no se les hace de su conocimiento el resultado de la evaluación y por lo tanto no les interesa dar un poco más o colaborar más, porque como nadie les dice nada y no se da la

retroalimentación, no saben si lo que están haciendo está bien o mal o en que pueden mejorar para contribuir a los logros de los objetivos, misión y visión de la organización.

▣ **Medios de operación**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación **REGULAR**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	3000	2001	
BUENA	2000	1501	
REGULAR	1500	1001	1333
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	
REGULAR	1999	1500	
DEFICIENTE	1499	1250	1333
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **DEFICIENTE**.

En este factor el equipo que se maneja dentro de la ISSSTEFARMACIA no se encuentra en muy buenas condiciones, para algunos entrevistados el equipo no es el mejor o el que requieren, ellos piensan que con equipo un poco más nuevo les facilitaría sus labores, aunado a que el equipo no es de lo mejor, no se le brinda mantenimiento, lo que provoca que su deterioro sea mucho más apresurado, ya que el tipo de mantenimiento que se le brinda al equipo es de tipo correctivo y no preventivo. Nos mencionaban que en algunas ocasiones el equipo se descompone y ya no se vuelve a reparar, esto provoca que

ellos tengan que realizar su trabajo de acuerdo con el equipo que existe y que funciona, aunque no sea el más eficiente.

▣ **Potencial humano y elementos físicos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1601	
BUENA	1600	1201	1429
REGULAR	1200	801	
DEFICIENTE	800	401	
MALA	400	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1800	
BUENA	1799	1600	
REGULAR	1599	1200	1429
DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	999	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue REGULAR.

La mayoría de los entrevistados mencionó que no se les brinda capacitación para utilizar su equipo de trabajo, ni al inicio ni posteriormente, no se les capacita al ingresar a la institución y a muchos nunca se les ha capacitado en el tiempo que han laborado; las cargas de trabajo no se encuentran bien distribuidas debido a que ciertas personas tienen muchas responsabilidades y funciones a su cargo y otras no; una de las cuestiones más contradictorias es que no se cuenta con un botiquín de primeros auxilios, siendo una farmacia creemos que lo más lógico es que se contara con uno y por último otro aspecto a

considerar es que la distribución de los espacios no es la más correcta, todo está muy amontonado, los medicamentos controlados no cuentan con un mueble seguro.

Se sumaron todos los puntajes de los factores dentro del área de farmacia y al valorarlos según los intervalos presentados anteriormente se encontró que el área obtuvo una calificación de BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	17500	14001	
BUENA	14000	10501	12206
REGULAR	10500	7001	
DEFICIENTE	7000	3501	
MALA	3500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	17500	15750	
BUENA	15749	14000	
REGULAR	13999	10500	12206
DEFICIENTE	10499	8750	
MALA	8749	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para esta área fue REGULAR.

HALLAZGOS DEL ÁREA OPERATIVA

FACTORES

▣ **Objetivos y planes**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación REGULAR.

INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1201	
BUENA	1200	901	
REGULAR	900	601	760
DEFICIENTE	600	301	
MALA	300	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1350	
BUENA	1349	1200	
REGULAR	1199	900	
DEFICIENTE	899	750	760
MALA	749	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue DEFICIENTE.

En este factor dentro del área operativa se encontró que a los empleados no se les da a conocer la misión y visión de la empresa por ello no conocen hacia donde deben encaminar sus esfuerzos; los objetivos se establecen una vez al año en reuniones, pero sólo se mencionan en forma verbal, no existe nada por escrito que le de mayor formalidad y provoque cierta obligación por cumplir el objetivo, además nos comentaban que siempre se trabaja sobre el mismo objetivo, no se establecen nuevos o tal vez lo que pase es que no establecen objetivos en forma correcta, no los hacen medibles, claros, concisos y reales.

❖ **Políticas y prácticas**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1601	1712
BUENA	1600	1201	
REGULAR	1200	801	
DEFICIENTE	800	401	
MALA	400	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2000	1800	
BUENA	1799	1600	1712
REGULAR	1599	1200	
DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	999	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue BUENA.

El problema que se encontró en este aspecto fue que las políticas no se siguen al 100%, esto provoca que éstas no contribuyan al logro del objetivo, misión y visión del SITYF debido a que no se siguen al pie de la letra, pequeñas omisiones en los horarios de entrada, la presentación del personal, ciertas fricciones entre el personal, falta de atención al público y no cumplir completamente sus funciones al relajarse durante la jornada de trabajo.

▣ Estructura orgánica

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación BUENA.

INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1201	
BUENA	1200	901	990
REGULAR	900	601	
DEFICIENTE	600	301	
MALA	300	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1350	
BUENA	1349	1200	
REGULAR	1199	900	990
DEFICIENTE	899	750	
MALA	749	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

Los hallazgos encontrados fueron que el organigrama no es conocido por los empleados, la mayoría de ellos ni lo conocen ni nunca lo han visto, debido a esto, tampoco conocen su nivel jerárquico dentro de la organización; las líneas de autoridad y comunicación no son respetadas ya que cuando se presenta un problema de mayor magnitud, los empleados no se dirigen con el gerente para buscar una solución, lo que hacen es acudir con el sindicato para que este presione y solucione los problemas a su favor; la comunicación entre el personal de ésta área se considera que es regular, no se da mucha interrelación entre los miembros debido a fricciones atribuibles a las actividades del trabajo, que en muchas ocasiones no son resueltas por el gerente, que provocan un mayor descontento y un desempeño bajo debido a que el ambiente de trabajo no es del todo favorable.

▣ **Sistemas y procedimientos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación **BUENA**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2001	
BUENA	2000	1501	1967
REGULAR	1500	1001	
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	
REGULAR	1999	1500	1967
DEFICIENTE	1499	1250	
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

En este factor se pudo observar que los procedimientos sólo se le comunican a los empleados en forma verbal a pesar de saber que este tipo de organizaciones cuenta con manuales muy detallados, esto provoca fuga de responsabilidades y tal vez que el empleado no realice las funciones y actividades asignadas a su puesto, además se menciona por parte de los entrevistados que los procedimientos no se revisan, que para muchos de ellos en todo el tiempo que llevan laborando, no se han cambiado o revisado los procedimientos.

▣ **Métodos de control**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación **BUENA**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1201	
BUENA	1200	901	933
REGULAR	900	601	
DEFICIENTE	600	301	
MALA	300	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	1500	1350	
BUENA	1349	1200	
REGULAR	1199	900	933
DEFICIENTE	899	750	
MALA	749	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

Al margen de obtener una calificación de buena y/o regular en este aspecto se encontró que a pesar de que sí se evalúan los resultados, no se les comunica a los trabajadores si se está logrando el objetivo o no, si se va por buen camino o no, por ello saben que siempre se trabaja sobre las mismas metas y resultados porque no existe una retroalimentación que provocara que ellos conocieran que es lo que se está buscando lograr y si lo están haciendo bien o no.

▣ **Medios de operación**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación **BUENA**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2001	
BUENA	2000	1501	1783
REGULAR	1500	1001	
DEFICIENTE	1000	501	
MALA	500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	2500	2250	
BUENA	2249	2000	
REGULAR	1999	1500	1783
DEFICIENTE	1499	1250	
MALA	1249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

Lo que se pudo encontrar en este factor fue que el equipo con el que se cuenta no es de lo mejor, el equipo no es un gran apoyo para el desarrollo de las actividades, las condiciones en las que se encuentra son regulares y si a eso le sumamos que el mantenimiento sólo se le da en forma eventual y cuando llega a presentar algún desperfecto, esto provoca que el equipo se deteriore mucho más rápido y su ciclo de vida útil sea más corto, provocando que las actividades realizadas por los empleados con él no sean eficientes.

▣ **Potencial humano y elementos físicos**

La evaluación cuantitativa que se obtuvo en este aspecto de acuerdo a los intervalos presentados anteriormente, es la que se muestra en el recuadro, arrojando una puntuación que determina que este aspecto se encuentra dentro de una calificación **BUENA**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	1000	801	
BUENA	800	601	621
REGULAR	600	401	
DEFICIENTE	400	201	
MALA	200	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	1000	900	
BUENA	899	800	
REGULAR	799	600	621
DEFICIENTE	599	500	
MALA	499	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para este factor fue **REGULAR**.

En este factor se pudo encontrar que los empleados no reciben capacitación para el manejo del equipo, ni posteriormente para eficientar el manejo del equipo, no se les proporciona capacitación al ingresar a la institución, si no que van aprendiendo sobre la marcha, la capacitación que se llega a recibir es en forma eventual y es en relación con aspectos humanos y no tanto del trabajo o las actividades desarrolladas, para algunos empleados las cargas de trabajo son mayores que para otros lo que provoca cierto descontento porque en ocasiones los que tienen menos actividades a su cargo, si reciben incentivos y compensaciones, un aspecto para remarcar es que no se cuenta con un botiquín de primeros auxilios lo que es muy extraño debido a que es una farmacia, por lógica creemos que debería de existir un botiquín de primeros auxilios, además la distribución de los espacios es mala, la mayoría de las zonas se encuentran muy cerca unas de otras, las personas no pueden transitar libremente y las mercancías se encuentran amontonadas en almacén.

Se sumaron todos los puntajes de los factores dentro del área operativa y al valorarlos según los intervalos presentados anteriormente se encontró que el área obtuvo una calificación de **BUENA**.

INTERVALOS			
EXCELENTE	12500	10001	
BUENA	10000	7501	8766
REGULAR	7500	5001	
DEFICIENTE	5000	2501	
MALA	2500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	12500	11250	
BUENA	11249	10000	
REGULAR	9999	7500	8766
DEFICIENTE	7499	6250	
MALA	6249	1	

Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para esta área fue **REGULAR**.

Finalmente al sumar los puntajes totales de cada área y al comparar el total con los intervalos totales de las áreas se encontró que la **ISSSTEFARMACIA** obtuvo una calificación de **BUENA**, claro que como se vio en los hallazgos siempre existen aspectos a mejorar.

INTERVALOS			
EXCELENTE	50000	40001	
BUENA	40000	30001	35184
REGULAR	30000	20001	
DEFICIENTE	20000	10001	
MALA	10000	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	50000	45000	
BUENA	44999	40000	
REGULAR	39999	30000	35184
DEFICIENTE	29999	25000	
MALA	24999	1	

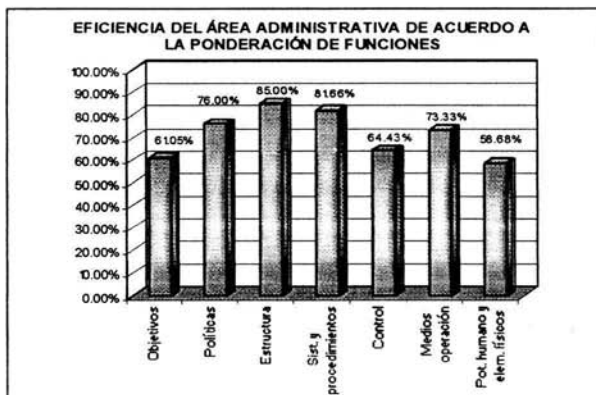
Los nuevos intervalos demuestran que la calificación obtenida para el total de la **ISSSTEFARMACIA Uruapan** fue **REGULAR**, mostrando una conclusión más objetiva que con los intervalos anteriores, encontrando y demostrando que siempre existen aspectos que se pueden mejorar.

5.10 Gráficas representativas de las distintas áreas de la ISSSTEFARMACIA

A continuación se muestran ciertas gráficas que pretenden comparar todos los factores dentro de una misma área, para conocer si estos siguen una misma línea o si existe un factor en el que se tiene que poner mayor atención y mejorarlo urgentemente.

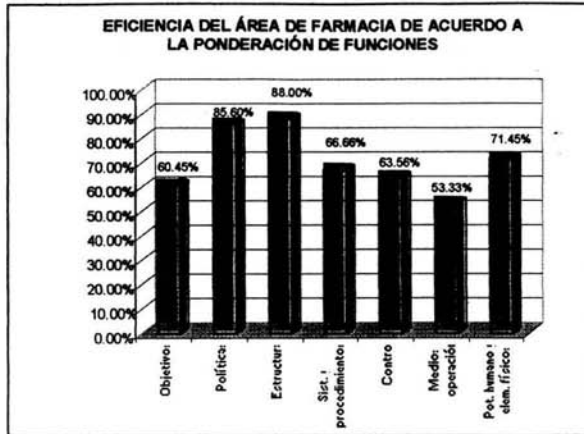
Además de hacer un comparativo por factor entre las distintas áreas para evaluar la eficiencia entre ellas y cuál área necesita que se tenga más atención sobre un determinado factor.

GRÁFICA 5.10.1



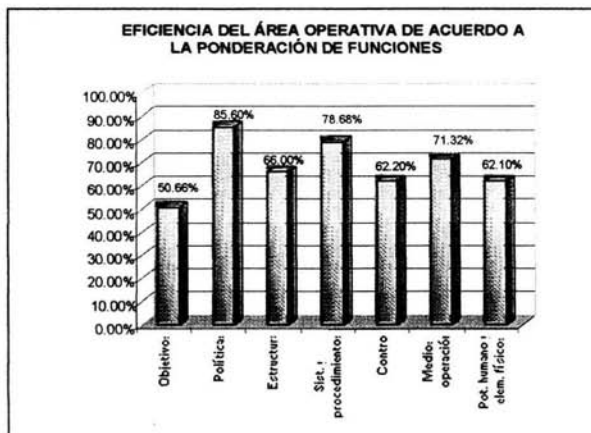
En ésta gráfica se puede observar que en el área administrativa los factores que se encuentran bajos y sobre los cuales se debe poner mayor atención son objetivos y planes, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos, ya que son los que menor porcentaje obtuvieron en ésta área y que por lo tanto contienen más puntos o aspectos a mejorar.

GRÁFICA 5.10.2



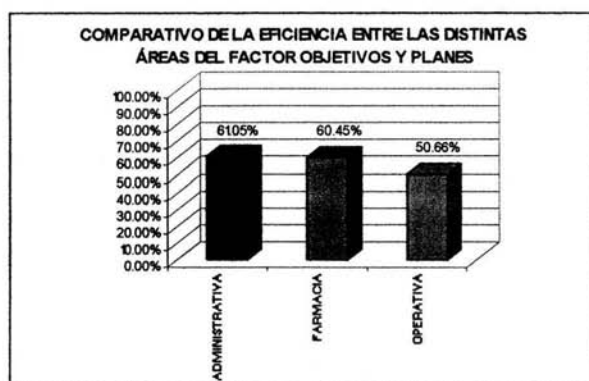
En la gráfica anterior se puede observar que los factores que requieren de mayor atención son los objetivos y planes, sistemas y procedimientos, métodos de control, potencial humano y elementos físicos y especialmente medios de operación debido a que obtuvo un porcentaje menor que todos los demás factores.

GRÁFICA 5.10.3



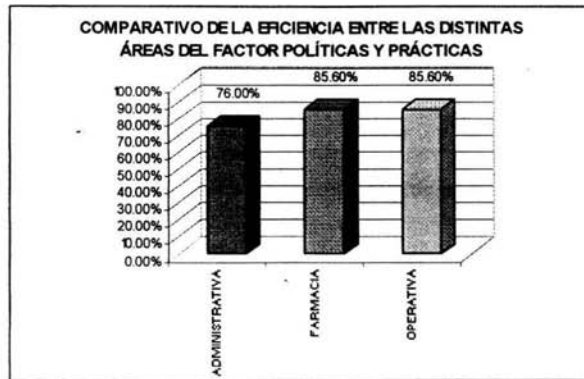
En ésta gráfica del área operativa se puede observar que los factores que obtuvieron una puntuación más baja y sobre los cuales se debe de trabajar fueron los objetivos y planes con un porcentaje muy bajo, estructura orgánica, métodos de control, medios de operación y potencial humano y elementos físicos; ésta área casi coincidió con los mismos factores del área de farmacia, sólo varió un solo factor, en el área de farmacia aparece el factor sistemas y procedimientos y en el área operativa la estructura orgánica, con esto se reafirman los factores que se deben de mejorar en la ISSSTEFARMACIA.

GRÁFICA 5.10.4



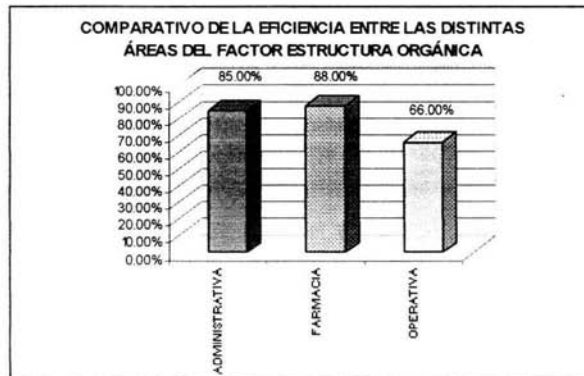
A partir de ésta gráfica se hace un comparativo por factor entre todas las áreas; se puede observar que este factor se encuentra bajo en las tres áreas, pero que todavía es 10 puntos porcentuales más bajo en el área operativa, por ello es necesario que se trabaje más en él en esta área porque es la que tiene un contacto mayor con el público, se les debe de dar a conocer a través de un manual los objetivos que persigue la empresa, la misión y la visión de ésta.

GRÁFICA 5.10.5



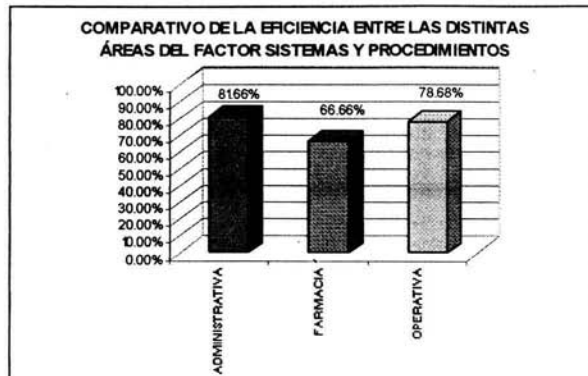
En este factor las tres áreas se encuentran por arriba del 75%, lo que representa que en el factor de políticas y prácticas todas las áreas obtuvieron una calificación de BUENA.

GRÁFICA 5.10.6



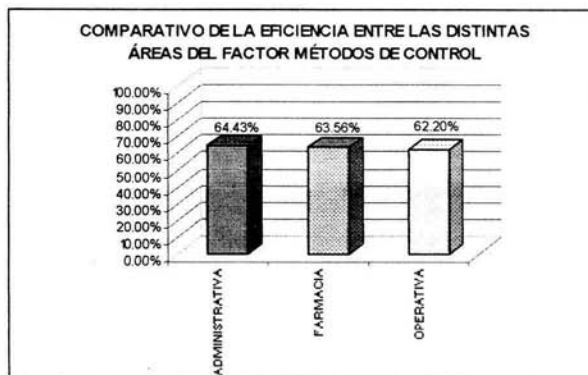
En ésta gráfica se puede apreciar que el factor mencionado se encuentra muy bien en el área administrativa y de farmacia, pero en el área operativa cuenta con un porcentaje bajo que requiere de atención. al parecer en esa área es donde existen mayores fallas.

GRÁFICA 5.10.7



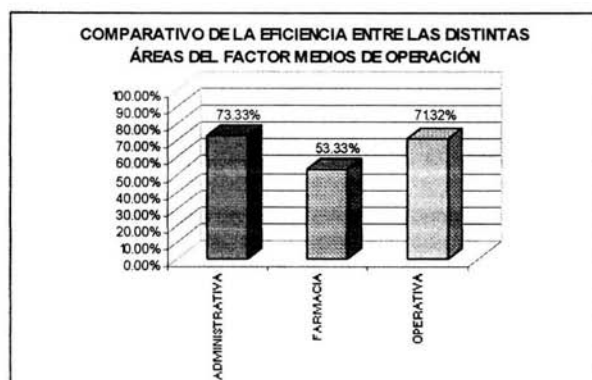
En ésta gráfica se puede observar que el factor sistemas y procedimientos requiere de atención dentro del área de farmacia ya que cuenta con un porcentaje del 66.66%, siendo el menor de todas las áreas, además es importante trabajar ese aspecto dentro del área debido a que la farmacia representa el giro principal de la organización, ya que a pesar de que se tiene en venta artículos de despensa básica la principal actividad es la venta de medicinas a precios accesibles.

GRÁFICA 5.10.8



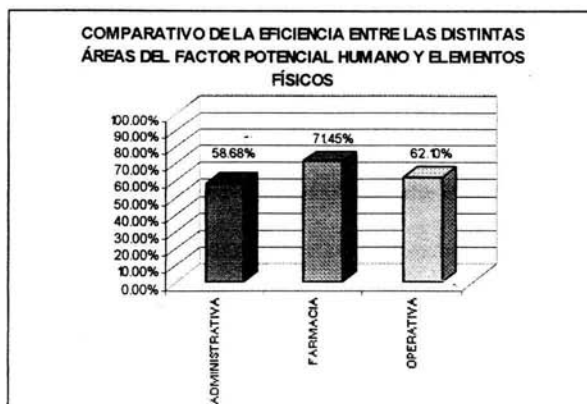
En ésta gráfica se puede apreciar que el factor métodos de control se encuentra por debajo del 65%, que de acuerdo a porcentajes vistos en las gráficas anteriores es bajo, ya que se han presentado porcentajes hasta del 88%, por ello es necesario que se revise y se trabaje en este aspecto dentro de las tres áreas, porque a través de este factor es como se revisa y evalúa si las actividades y funciones que llevan a cabo los empleados dentro de la ISSSTEFARMACIA son las correctas o no, si están contribuyendo o no al logro de la misión y visión marcada por el SITYF, además de que un control constante permite encontrar las deficiencias, que es lo que se puede mejorar en cualquier aspecto o factor y así corregirlas en el momento.

GRÁFICA 5.10.9



Se puede observar en ésta gráfica que en el área de farmacia el factor medios de operación se encuentra bajo, esto quiere decir que los empleados de farmacia no cuentan con las herramientas y equipo adecuados para desempeñar sus labores, esto no contribuye al logro de los objetivos, misión y visión planteados por la organización.

GRÁFICA 5.10.10



Se observa en la gráfica que este factor en las tres áreas se encuentra bajo y que se deben de buscar las acciones necesarias a fin de mejorar las capacidades de las personas, así como las condiciones, prestaciones, sueldos e instalaciones que imperan.

5.11 Recomendaciones de la Auditoría Administrativa

En este punto se hablara de las acciones que el gerente de la institución puede llevar a cabo para mejorar los factores que se han evaluado en la presente auditoria administrativa, las recomendaciones se presentaron en un solo escrito ya que las problemáticas presentadas en las áreas son muy parecidas.

Dichas recomendaciones tienen como objetivo, mostrar los cursos de acción que pueden llevar a cabo el gerente conjuntamente con la gerencia regional, a fin de mejorar el aspecto administrativo dentro de la ISSSTEFARMACIA Uruapan, basándose en los principios establecidos por la administración, buscando con esto, cumplir con la misión y visión marcada por el SITYF.

RECOMENDACIONES

Objetivos y planes

- ✓ Aunque se trate de una entidad que pertenece al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias, creemos que el gerente de la Farmacia ISSSTE Uruapan debería de gestionar para que se le permitiera realizar una planeación de acuerdo a un presupuesto formulado por él mismo, sujeto a aprobación, esta propuesta se basa en que no todas las ciudades son iguales y que por lo tanto el puede establecer objetivos y metas de acuerdo a las características del mercado de Uruapan.
- ✓ Al parecer la institución cuenta con manuales específicos para cada puesto, de organización y de procedimientos pero o no se tienen en existencia o no los utilizan, porque los empleados no conocen la misión, visión y objetivo establecido para el SITYF, por ello creo que se debería de elaborar al menos una hoja que contenga la misión, visión y objetivo y que se entregara al empleado que ingresa a la institución y así al menos tenga conocimientos de estos aspectos y conozcan hacia donde dirigir sus esfuerzos o bien elaborar un manual de inducción o bienvenida para el empleado nuevo que contenga todos estos aspectos y algunos más.
- ✓ Otro aspecto que se podría mejorar y que va de la mano de que el gerente pueda planear por su cuenta es que pueda establecer objetivos, estos objetivos se deben de establecer en forma conjunta, deben participar tanto empleados como gerente para que sean reales, cuantitativos y claros y de ésta manera todo el mundo se comprometa en lograrlos, los empleados deben participar en su evaluación y cumplimiento para que se cree un compromiso y ellos sientan que al cumplirse los objetivos ellos están logrando algo y sea una motivación extra, pero sobretodo estos objetivos deben darse a conocer a los empleados tanto en forma verbal como escrita para que nadie objete que no los

conoce, y programar reuniones que permitan revisar el avance en el cumplimiento de los objetivos.

Políticas y prácticas

- ✓ El problema que se presentó en este factor fue que las políticas no se siguen al 100%, creo que el gerente debe de adoptar sanciones para quien no cumpla las políticas, en donde se les haga 3 llamadas de atención a los empleados y a la tercera considerar algún castigo de tipo monetario ya que este aspecto es el único que parece hacer entender a las personas y en caso de cumplir con las políticas en forma sobresaliente, entregar algún incentivo, instituir el empleado del mes, otorgar un día de asueto o algún otro tipo de reconocimiento.

Estructura orgánica

- ✓ El primer paso es que el gerente gestione el que se le dote del personal completo, él menciona que para trabajar normalmente requiere de un subgerente, un contador y un jefe de recibo, si por razones de presupuesto no se puede contar con los tres puestos el gerente debe de jerarquizar quien es más importante y gestionar porque se le otorgue al menos un trabajador.
- ✓ Elaborar un organigrama estableciendo los puestos que se encuentran funcionando actualmente, se debe proporcionar una copia a todos los trabajadores explicándoseles en que nivel se encuentran, de quién dependen y cuales son las líneas de autoridad y comunicación, además de que se debe de mostrar el organigrama en un lugar visible dentro de la organización.
- ✓ Explicar a los empleados las líneas de comunicación que se deben de seguir cuando se presente un problema.

- ✓ Llevar a cabo dinámicas para mejorar la comunicación y la relación entre los empleados de la farmacia, para facilitar el intercambio de opiniones entre empleados y empleados y gerente en una forma respetuosa y constructiva, para que los problemas que se susciten dentro de la organización, se les dé solución dentro de la organización.

Sistemas y procedimientos

- ✓ Al ser una empresa pública se cuenta con manuales de organización y procedimientos, pero al parecer no se cuenta con ellos en la ISSSTEFARMACIA Uruapan, creemos que se debería de elaborar un manual de organización y procedimientos propio de acuerdo a las características específicas de Uruapan, que permita que los empleados conozcan y tengan por escrito sus funciones, actividades y responsabilidades y no se presente la fuga de responsabilidades o duplicidad de funciones, además se debe permitir que los empleados sugieran cambios en los manuales en la revisión anual que se hace en este tipo de manuales o cuando se elimina o se agrega un puesto, claro que los manuales deben de ser elaborados apegados a lo que marca el SITYF pero con las variaciones que son propias de Uruapan.

Métodos de control

- ✓ Basándonos en que se le permitiera planear al gerente, al establecer objetivos propios de Uruapan, sería más fácil monitorear su logro debido a que todos los empleados los conocerían y estarían comprometidos con ellos debido a que ellos participarían en su elaboración. Al ser propios los objetivos sería mucho más fácil medir los resultados y realizar reuniones periódicas en donde se comunique el avance de los objetivos, permitiendo dar sugerencias a los empleados de acciones que sirvan para alcanzar los

objetivos si no se va por buen camino o incluso incrementar las expectativas si se piensa que el objetivo se logrará antes de lo previsto.

- ✓ El gerente contando con el personal completo se le facilitaría realizar una supervisión constante, evaluando a todo el personal por lo menos 1 vez al día, haciéndoles observaciones en cuanto en qué pueden mejorar y permitiendo que los empleados le expresen su opinión para hacerlos sentir que son tomados en cuenta y el gerente conozca las razones de posibles fallas en su desempeño.
- ✓ Programar reuniones para dar a conocer los resultados tanto de los objetivos como de las evaluaciones de desempeño, permitiendo la retroalimentación a fin de hacer sentir a los empleados que son tomados en cuenta y su opinión es importante para la empresa.

Medios de operación

- ✓ Al permitirse al gerente realizar una planeación y por ende un presupuesto, podría evaluar la posibilidad de adquirir equipo nuevo que facilitará el desempeño de los empleados, evaluando que equipo existente todavía puede ser de utilidad dentro de la farmacia y adquiriendo de esta manera lo indispensable o más urgente.
- ✓ Establecer un programa de mantenimiento preventivo, implantando fechas de trabajo de acuerdo al equipo con el fin de alargar la vida útil de éste y evitar gastos mayores, además de impedir descomposturas que alteren las labores dentro de la farmacia y permita un mejor desempeño por parte de los empleados.

Potencial humano y elementos físicos

- ✓ Implantar programas de capacitación para indicarle a los empleados como utilizar correctamente el equipo para evitar desperfectos, para evitar un gasto mayor, empleados con experiencia pueden capacitar a empleados de nuevo ingreso, recibiendo

una compensación por ello; se puede contratar personal externo o capacitadores por parte del SITYF para recibir capacitación adicional a la inicial en el manejo correcto o eficiente del equipo.

- ✓ Implantar un programa de capacitación inicial para facilitar la incorporación del trabajador a las actividades, ésta capacitación puede ser impartida por personal con experiencia dentro de la farmacia de Uruapan o por personal del SITYF, entregándoseles su descripción de puestos, sus procedimientos y la misión, visión y objetivos o el manual de inducción para que conozca que es lo que se requiere y se espera de él.
- ✓ La capacitación en aspectos de relaciones humanas son muy importantes ya que se tiene contacto permanente con el público, éste tipo de capacitaciones debe de continuar en forma periódica.
- ✓ Establecer correctamente las funciones y responsabilidades de los puestos por medio de los manuales a fin de que no se presente las cargas de trabajo mal distribuidas.
- ✓ Adquirir sin discusión un botiquín de primeros auxilios para el área, permitiendo que se abastezca con medicamento de la propia farmacia, previa autorización del gerente.
- ✓ El gerente debe de gestionar la reubicación de la farmacia del ISSSTE debido a que el espacio es muy reducido, todo se ve amontonado, el área de oficina está junto a la bodega y se requiere un espacio más grande para mejorar la ventilación y ubicación de cada zona en un espacio en específico. Se deben de destinar zonas para la oficina, para la bodega, para los lockers de los empleados, para la farmacia y para la zona de abarrotes para permitir así el libre tránsito tanto de empleados, clientes y proveedores.
- ✓ Gestionar la adquisición de muebles especiales destinados a archiveros para los documentos de importancia del área administrativa.
- ✓ Adquirir un mueble especial para los medicamentos controlados.

5.12 Informe Final

En la presente tesis dentro del marco teórico en el capítulo III, se presentó lo que es y lo que incluye un informe de auditoría administrativa, para efectos de esta tesis no se presentará el informe, ya que éste se entrega a la empresa a la cual se le aplicó la auditoría administrativa y el tema de esta tesis sólo es la aplicación de una auditoría administrativa a la ISSSTEFARMACIA Uruapan, los resultados obtenidos están contemplados en el punto de hallazgos con base en la recopilación y análisis y en las recomendaciones.

En el presente capítulo se llegó a la culminación de la aplicación de la Auditoría Administrativa, arrojando aspectos que se pueden mejorar dentro de la ISSSTEFARMACIA Uruapan, emitiendo recomendaciones que pueden facilitar la realización de las funciones, actividades y responsabilidades, así como el cumplimiento de los objetivos que contribuirán al logro de la misión y visión; claro que existen muchos aspectos importantes que tal vez no permitan aplicar las recomendaciones como el hecho de pertenecer al Sistema Integral de Tiendas y Farmacias y tener que sujetarse a lo que este establezca u ordene, otro aspecto es que el sindicato interno ejerce mucha presión y poder dentro de la organización lo cual no permitiría implementar mejoras debido a que en muchas ocasiones las instituciones públicas parece que no quieren avanzar o cambiar por resistencia o miedo al cambio, por la idiosincrasia de los mexicanos de no querer dar un esfuerzo más y seguir como se está, aunque el estado actual no sea el ideal o el mejor. Pero creemos que no se debe pensar en esto, si no que todo se puede y se podrá aplicar.

CONCLUSIONES GENERALES

La presente tesis permitió llevar a la práctica lo que se conoce y se aprende a lo largo de la carrera de Licenciado en Administración, además de aplicar lo visto en la materia Auditoría Administrativa II en la ISSSTEFARMACIA Uruapan, obteniendo conclusiones y recomendaciones que procuran mejorar los procesos administrativos dentro de la empresa.

Además uno de los aspectos importantes dentro de la Auditoría Administrativa es que ésta permite reafirmar todo lo visto durante la carrera ya que se está analizando si la empresa lleva a cabo la administración de una manera eficiente, por ello se revisan todas las etapas, desde planeación, organización, dirección y control.

Otro aspecto importantísimo de elaborar una tesis es que se conoce como se hacen las cosas hablando en términos administrativos, en la realidad, se puede notar que todo lo que se enseña en la Universidad en la práctica no es tan real o no se lleva a cabo y que cuando funjamos como administradores debemos tomar en cuenta buscar aplicar la administración en su totalidad y sin omisiones ya que hacer esto sabemos que acarrea facilidad en la toma de decisiones, en el cumplimiento de objetivos y metas y en el control de la organización.

El elaborar una tesis pretende vincular la teoría con la realidad, esperando que al darnos cuenta de las condiciones en que se aplica la administración en las empresas, en nuestra vida profesional realmente apliquemos todo lo visto en la carrera de Licenciado en Administración y no nos lleguemos a viciar por la organización en que ingresemos a trabajar, si no que podamos aplicar todos los conocimientos y técnicas vistas durante la formación a fin de apoyar a la empresa en la que se labora o la que se haya creado a fin de que cumpla su misión, visión, objetivo y metas.

En el presente trabajo se cumplió el objetivo propuesto para la Auditoría Administrativa, ya que se logró evaluar todos los factores propuestos por el autor Rodríguez Valencia arrojando una serie de datos, que al ser analizados se obtuvo información que se tradujo en recomendaciones y propuestas para la ISSSTEFARMACIA Uruapan, éstas recomendaciones de ser llevadas a la práctica permitirán al gerente poder ejercer una administración eficiente, que a su vez le arrojará beneficios como un mayor control, facilidad para medir el cumplimiento de sus metas y objetivos, que todos los trabajadores conozcan sus funciones, actividades y responsabilidades y por ello contribuyan al logro de la misión y visión de la empresa, y a tomar decisiones confiando en que su estructura administrativa funciona bien.

Se comprobó a través de la aplicación de la Auditoría Administrativa la hipótesis planteada, demostrando que dentro de las dependencias públicas también es factible aplicar auditorías externas y no sólo la Auditoría Gubernamental, ya que sin importar de qué tipo o índole sea la auditoría, ofrece beneficios a la organización para mejorar el aspecto administrativo.

Al conocer los beneficios que puede ofrecer una Auditoría Administrativa el gerente mismo puede aplicarla dentro de la organización, para continuamente evaluar como se encuentran los elementos administrativos y entrar en un proceso de revisión continua o si no cuenta con el tiempo suficiente para llevarla a cabo puede gestionar que se le autorice que alguien externo la realice y no esperar a que la institución pública asigne personal para realizar una Auditoría Gubernamental, porque tal vez pasen años entre una y otra Auditoría Gubernamental y en los lapsos de tiempo intermedios se deteriore la administración aplicada.

BIBLIOGRAFÍA

- AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, octavo semestre de administración, 2002, profesora Lic. Rosa Elena Núñez Escamilla.
- CERTO, Samuel C. Administración Moderna, 2da. Edición, Edit. McGraw-Hill. México, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. Iniciación a la planeación y al control de la producción, Edit. McGraw-Hill. México, 1993.
- FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio. La Auditoría Administrativa, 2da. Edición, Edit. Diana. México, 1996.
- FRANKLIN F, Enrique Benjamín. Auditoría Administrativa, Edit. McGraw-Hill. México, 2000.
- HECHT, Maurice. Administración Básica: principios y aplicaciones, Edit. Limusa. México, 1984.
- <http://informática.issste.gob.mx>
- KOONTZ, Harold. Administración, 8a. Edición, Edit. McGraw-Hill. México, 1985.
- MÜNCH GALINDO, Lourdes y GARCÍA MARTÍNEZ, José. Fundamentos de Administración, 5ta. Edición, Edit. Trillas. México, 1999.
- NORBECK, Edward F. Auditoría Administrativa, 2da. Edición, Edit. Técnica. México, 1975.
- REYES PONCE, Agustín. Administración Moderna, Edit. Limusa. México, 1992.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, 4ta. edición, Edit. ECAFSA. México, 1999.

- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Organización contable y administrativa de las empresas, 2da. edición, Edit. ECAFSA. México, 1997.
- RODRÍGUEZ VALENCIA, Joaquín. Sinopsis de Auditoría Administrativa, 7ª. Edición, Edit. Trillas. México, 1995.
- TERRY, George y FRANKLIN, Stephen. Principios de Administración, Edit. CECSA. México, 1992.
- TERRY, George. Principios de Administración, Edit. CECSA. México, 1984.
- THIERAUF, Robert J. Auditoría Administrativa con cuestionarios de trabajo, Edit. Limusa. México, 1984.
- WILLIAM, Leonard. Auditoría Administrativa. Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos, Edit. Diana. México, 1981

ANEXOS

BASE DE DATOS Y TABULACIÓN

ÁREA ADMINISTRATIVA

OBJETIVOS Y PLANES

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1	4	5	1	5	5	5	1	5	5	5						41
2		1	1	0	3	1	1	5	2	3						17
	4	6	2	5	8	6	2	10	7	8	0	0	0	0	0	58
																58

19 5 95

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS							
95	3500		EXCELENTE	3500	2801		EXCELENTE	3500	3150	
58	2137		BUENA	2800	2101	2137	BUENA	3149	2800	
			REGULAR	2100	1401		REGULAR	2799	2100	2137
			DEFICIENTE	1400	701		DEFICIENTE	2099	1750	
			MALA	700	1		MALA	1749	1	

POLÍTICAS Y PRACTICAS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	11	12	13	14	15	16										
1	5		1	5	4	1										16
2	5		3	5	4	5										22
	10	0	4	10	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	38
																38

10 5 50

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS							
50	2500		EXCELENTE	2500	2001		EXCELENTE	2500	2250	
38	1900		BUENA	2000	1501	1900	BUENA	2249	2000	
			REGULAR	1500	1001		REGULAR	1999	1500	1900
			DEFICIENTE	1000	501		DEFICIENTE	1499	1250	
			MALA	500	1		MALA	1249	1	

ESTRUCTURA ORGÁNICA

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
1	5	5	1	5	5	5	4	1	5	5						41
2	1	5	5	5	5	4	4	5	5	5						44
	6	10	6	10	10	9	8	6	10	10	0	0	0	0	0	85
																85

20 5 100

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS							
100	2500		EXCELENTE	2500	2001	2125	EXCELENTE	2500	2250	
85	2125		BUENA	2000	1501		BUENA	2249	2000	2125
			REGULAR	1500	1001		REGULAR	1999	1500	
			DEFICIENTE	1000	501		DEFICIENTE	1499	1250	
			MALA	500	1		MALA	1249	1	

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	27	28	29	30	31	32										
1	5	3	5	5	4	5										27
2	5	3	1	4	4	5										22
	10	6	6	9	8	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	49
																49

12 5 60

		INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
60	3000	EXCELENTE	3000	2401	2450	EXCELENTE	3000	2700	
49	2450	BUENA	2400	1801		BUENA	2699	2400	2450
		REGULAR	1800	1201		REGULAR	2399	1800	
		DEFICIENTE	1200	601		DEFICIENTE	1799	1500	
		MALA	600	1		MALA	1499	1	

MÉTODOS DE CONTROL

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS											TOTAL
	33	34	35	36	37	38	39	40	41			
1	1	5	1	5	5	1	5	2	1			26
2	5	5	1	3	5	1	5	5	2			32
	6	10	2	8	10	2	10	7	3	0	0	58
												58

18 5 90

		INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
90	3000	EXCELENTE	3000	2401		EXCELENTE	3000	2700	
58	1933	BUENA	2400	1801	1933	BUENA	2699	2400	
		REGULAR	1800	1201		REGULAR	2399	1800	1933
		DEFICIENTE	1200	601		DEFICIENTE	1799	1500	
		MALA	600	1		MALA	1499	1	

MEDIOS DE OPERACIÓN

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS											TOTAL
	42	43	44	45	46	47						
1	3	3	4	5	5	5						25
2	5	3	4	5	1	1						19
	8	6	8	10	6	6	0	0	0	0	0	44
												44

12 5 60

		INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
60	3000	EXCELENTE	3000	2401		EXCELENTE	3000	2700	
44	2200	BUENA	2400	1801	2200	BUENA	2699	2400	
		REGULAR	1800	1201		REGULAR	2399	1800	2200
		DEFICIENTE	1200	601		DEFICIENTE	1799	1500	
		MALA	600	1		MALA	1499	1	

POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS																TOTAL
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62		
1	1	1	1	5	1	5	4	5	4	5	5	4	4	1	4	50	
2	5	1	1	2	1	1	4	5	3	5	1	0	5	1	3	38	
	6	2	2	7	2	6	8	10	7	10	6	4	9	2	7	88	
																88	

30 5 150

150 2500	INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS		
	EXCELENTE	2500	2001	EXCELENTE	2500	2250
88 1467	BUENA	2000	1501	BUENA	2249	2000
	REGULAR	1500	1001	REGULAR	1999	1500
	DEFICIENTE	1000	501	DEFICIENTE	1499	1250
	MALA	500	1	MALA	1249	1

SUMA DE LOS PUNTAJES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA

TOTAL

14212

INTERVALOS			
EXCELENTE	20000	16001	
BUENA	16000	12001	14212
REGULAR	12000	8001	
DEFICIENTE	8000	4001	
MALA	4000	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	20000	18000	
BUENA	17999	16000	
REGULAR	15999	12000	14212
DEFICIENTE	11999	10000	
MALA	9999	1	

BASE DE DATOS Y TABULACIÓN

ÁREA DE FARMACIA

OBJETIVOS Y PLANES

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1		5	1	0	4	5	1	5	1	3						25
2		5	5	1	4	5	1	4	2	3						30
3		1	1	0	4	5	3	4	4	3						25
4		5	5	1	5	5	1	5	5	3						35
5		1	1	0	4	5	1	4	2	3						21
	0	17	13	2	21	25	7	22	14	15	0	0	0	0	0	136
																136

45 5 225

INTERVALOS				NUEVOS INTERVALOS					
225	2000	EXCELENTE	2000	1601		EXCELENTE	2000	1800	
136	1209	BUENA	1600	1201	1209	BUENA	1799	1600	
		REGULAR	1200	801		REGULAR	1599	1200	1209
		DEFICIENTE	800	401		DEFICIENTE	1199	1000	
		MALA	400	1		MALA	999	1	

POLÍTICAS Y PRACTICAS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	11	12	13	14	15	16										
1	5		1	5	3	5										19
2	5		3	4	3	5										20
3	5		3	5	4	5										22
4	5		3	5	5	5										23
5	5		3	5	5	5										23
	25	0	13	24	20	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107
																107

25 5 125

INTERVALOS				NUEVOS INTERVALOS					
125	3000	EXCELENTE	3000	2401	2568	EXCELENTE	3000	2700	
107	2568	BUENA	2400	1801		BUENA	2699	2400	2568
		REGULAR	1800	1201		REGULAR	2399	1800	
		DEFICIENTE	1200	601		DEFICIENTE	1799	1500	
		MALA	600	1		MALA	1499	1	

ESTRUCTURA ORGÁNICA

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
1	5	5	5	5	5	2	4	5	5	5						46
2	1	1	5	1	5	3	4	5	5	5						35
3	5	5	5	4	5	4	3	5	5	5						46
4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	1						45
5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5						48
	21	21	25	20	25	18	19	25	25	21	0	0	0	0	0	220
																220

50 5 250

INTERVALOS	NUEVOS INTERVALOS						
	EXCELENTE	2000	1601	EXCELENTE	2000	1800	
BUENA	1600	1201		BUENA	1799	1600	1760
REGULAR	1200	801		REGULAR	1599	1200	
DEFICIENTE	800	401		DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	400	1		MALA	999	1	

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	27	28	29	30	31	32										
1	5	3	5	5	5	3										26
2	5	3	5	4	3	1										21
3	5	3	5	4	4	5										26
4	1	1	1	0	0	1										4
5	5	3	5	4	5	1										23
	21	13	21	17	17	11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100
																100

30 5 150

INTERVALOS	NUEVOS INTERVALOS						
	EXCELENTE	3000	2401	EXCELENTE	3000	2700	
BUENA	2400	1801	2000	BUENA	2699	2400	
REGULAR	1800	1201		REGULAR	2399	1800	2000
DEFICIENTE	1200	601		DEFICIENTE	1799	1500	
MALA	600	1		MALA	1499	1	

MÉTODOS DE CONTROL

PREGUNTAS																
CUESTIONARIOS	33	34	35	36	37	38	39	40	41							TOTAL
1	5	4	1	3	1	0	5	4	1							24
2	5	5	1	3	1	0	5	4	2							26
3	5	5	1	3	1	0	5	5	4							29
4	5	1	1	3	5	5	5	4	5							34
5	5	5	1	3	5	5	1	4	1							30
	25	20	5	15	13	10	21	21	13	0	0	0	0	0	0	143

143

45 5 225

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS		
EXCELENTE	3000	2401	EXCELENTE	3000	2700
BUENA	2400	1801	BUENA	2699	2400
REGULAR	1800	1201	REGULAR	2399	1800
DEFICIENTE	1200	601	DEFICIENTE	1799	1500
MALA	600	1	MALA	1499	1

 225 3000
 143 1907

MEDIOS DE OPERACIÓN

PREGUNTAS																
CUESTIONARIOS	42	43	44	45	46	47										TOTAL
1	1	2	4	1	1	1										10
2	5	3	4	1	1	1										15
3	5	3	4	5	1	1										19
4	5	5	5	5	4	1										25
5	1	3	4	1	1	1										11
	17	16	21	13	8	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	80

80

30 5 150

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS		
EXCELENTE	2500	2001	EXCELENTE	2500	2250
BUENA	2000	1501	BUENA	2249	2000
REGULAR	1500	1001	REGULAR	1999	1500
DEFICIENTE	1000	501	DEFICIENTE	1499	1250
MALA	500	1	MALA	1249	1

 150 2500
 80 1333

POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS																TOTAL
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62		
1	1	1	1	1	1	1	4	5	4	5	5	5	5	1	1	41	
2	5	1	1	2	5	5	4	5	4	5	5	3	4	1	3	53	
3	5	5	5	4	1	5	4	5	5	5	5	4	4	1	4	62	
4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	5	5	4	4	1	3	62	
5	5	1	1	1	1	5	4	5	4	5	5	5	4	1	3	50	
	21	13	13	13	13	17	20	25	22	25	25	21	21	5	14	268	
																268	

75 5 375

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
EXCELENTE	2000	1601	EXCELENTE	2000	1800		
BUENA	1600	1201	1429	BUENA	1799	1600	
REGULAR	1200	801		REGULAR	1599	1200	1429
DEFICIENTE	800	401		DEFICIENTE	1199	1000	
MALA	400	1		MALA	999	1	

SUMA DE LOS PUNTAJES DEL ÁREA DE FARMACIA

TOTAL

12206

INTERVALOS			
EXCELENTE	17500	14001	
BUENA	14000	10501	12206
REGULAR	10500	7001	
DEFICIENTE	7000	3501	
MALA	3500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	17500	15750	
BUENA	15749	14000	
REGULAR	13999	10500	12206
DEFICIENTE	10499	8750	
MALA	8749	1	

BASE DE DATOS Y TABULACIÓN

ÁREA OPERATIVA

OBJETIVOS Y PLANES

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1		1	1	0	4	5	1	3	2	3						20
2		5	1	0	3	5	5	3	2	3						27
3		5	5	1	4	5	1	4	2	3						30
4		5	5	1	4	1	0	0	2	3						21
5		1	1	0	0	5	1	3	2	3						16
	0	17	13	2	15	21	8	13	10	15	0	0	0	0	0	114

45 5 225

		INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS			
225	1500	EXCELENTE	1500	1201	EXCELENTE	1500	1350	
114	760	BUENA	1200	901	BUENA	1349	1200	
		REGULAR	900	601	760	REGULAR	1199	900
		DEFICIENTE	600	301	DEFICIENTE	899	750	760
		MALA	300	1	MALA	749	1	

POLÍTICAS Y PRACTICAS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	11	12	13	14	15	16										
1	5		3	4	4	5										21
2	5		3	3	2	5										18
3	5		3	4	4	5										21
4	5		3	4	4	5										21
5	5	5	1	5	5	5										26
	25	5	13	20	19	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107

25 5 125

		INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
125	2000	EXCELENTE	2000	1601	1712	EXCELENTE	2000	1800	
107	1712	BUENA	1600	1201		BUENA	1799	1600	1712
		REGULAR	1200	801		REGULAR	1599	1200	
		DEFICIENTE	800	401		DEFICIENTE	1199	1000	
		MALA	400	1		MALA	999	1	

ESTRUCTURA ORGÁNICA

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26						
1	1	1	5	0	1	3	1	0	5	5						22
2	1	1	5	1	5	3	3	1	5	1						26
3	5	1	5	1	5	5	3	5	5	5						40
4	1	1	5	1	5	5	4	1	5	5						33
5	5	1	5	5	5	5	3	5	5	5						44
	13	5	25	8	21	21	14	12	25	21	0	0	0	0	0	165
																165

50 5 250

INTERVALOS	NUEVOS INTERVALOS				
	EXCELENTE	1500	1201	EXCELENTE	1500
BUENA	1200	901 990	BUENA	1349	1200
REGULAR	900	601	REGULAR	1199	900 990
DEFICIENTE	600	301	DEFICIENTE	899	750
MALA	300	1	MALA	749	1

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	27	28	29	30	31	32										
1	5	4	5	5	5	5										29
2	1	1	5	1	4	1										13
3	5	4	5	5	4	5										28
4	5	3	5	5	4	5										27
5	5	4	5	3	3	1										21
	21	16	25	19	20	17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	118
																118

30 5 150

INTERVALOS	NUEVOS INTERVALOS				
	EXCELENTE	2500	2001	EXCELENTE	2500
BUENA	2000	1501 1967	BUENA	2249	2000
REGULAR	1500	1001	REGULAR	1999	1500 1967
DEFICIENTE	1000	501	DEFICIENTE	1499	1250
MALA	500	1	MALA	1249	1

MÉTODOS DE CONTROL

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	33	34	35	36	37	38	39	40	41							
1	5	5	1	3	1	0	5	4	2							26
2	5	4	1	3	5	5	5	4	2							34
3	5	5	1	0	1	0	0	4	1							17
4	5	4	1	3	1	1	5	4	5							29
5	5	5	1	3	5	5	5	4	1							34
	25	23	5	12	13	11	20	20	11	0	0	0	0	0	0	140
																140

45 5 225

	INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
	EXCELENTE	1500	1201	EXCELENTE	1506	1350		
225 1500	BUENA	1200	901	933	BUENA	1349	1200	
140 933	REGULAR	900	601		REGULAR	1199	900	933
	DEFICIENTE	600	301		DEFICIENTE	899	750	
	MALA	300	1		MALA	749	1	

MEDIOS DE OPERACIÓN

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS															TOTAL
	42	43	44	45	46	47										
1	5	3	3	5	1	5										22
2	5	3	4	5	1	1										19
3	5	3	3	5	1	1										18
4	5	4	4	5	1	1										20
5	5	4	4	5	5	5										28
	25	17	18	25	9	13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	107
																107

30 5 150

	INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS				
	EXCELENTE	2500	2001	EXCELENTE	2500	2250		
150 2500	BUENA	2000	1501	1783	BUENA	2249	2000	
107 1783	REGULAR	1500	1001		REGULAR	1999	1500	1783
	DEFICIENTE	1000	501		DEFICIENTE	1499	1250	
	MALA	500	1		MALA	1249	1	

POTENCIAL HUMANO Y ELEMENTOS FÍSICOS

CUESTIONARIOS	PREGUNTAS																TOTAL
	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62		
1	1	1	1	2	5	1	4	1	1	5	5	3	3	1	3	37	
2	5	5	5	2	5	5	4	5	1	5	5	5	4	1	3	60	
3	5	1	1	2	1	1	2	5	3	5	5	4	2	1	3	41	
4	3	1	5	2	5	5	4	5	5	1	1	1	4	1	3	46	
5	5	1	5	1	5	5	4	5	5	1	1	1	5	1	4	49	
	19	9	17	9	21	17	18	21	15	17	17	14	18	5	16	233	

75 5 375

375 1000
233 621

INTERVALOS			NUEVOS INTERVALOS		
EXCELENTE	1000	801	EXCELENTE	1000	900
BUENA	800	601	BUENA	899	800
REGULAR	600	401	REGULAR	799	600
DEFICIENTE	400	201	DEFICIENTE	599	500
MALA	200	1	MALA	499	1

SUMA DE LOS PUNTAJES DEL ÁREA DE FARMACIA

TOTAL

8766

INTERVALOS			
EXCELENTE	12500	10001	
BUENA	10000	7501	8766
REGULAR	7500	5001	
DEFICIENTE	5000	2501	
MALA	2500	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	12500	11250	
BUENA	11249	10000	
REGULAR	9999	7500	8766
DEFICIENTE	7499	6250	
MALA	6249	1	

SUMA DE TODAS LAS ÁREAS

TOTAL

35184

INTERVALOS			
EXCELENTE	50000	40001	
BUENA	40000	30001	35184
REGULAR	30000	20001	
DEFICIENTE	20000	10001	
MALA	10000	1	

NUEVOS INTERVALOS			
EXCELENTE	50000	45000	
BUENA	44999	40000	
REGULAR	39999	30000	35184
DEFICIENTE	29999	25000	
MALA	24999	1	