



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE VERACRUZ
VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“PRÁCTICA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
DENTRO DE UNA ASOCIACIÓN CIVIL”**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

LEON EDUARDO ROFFIEL GARZA

DIRECTOR DE TESIS:
MTRA. ALMA AÍDA LAMADRID RODRÍGUEZ

REVISOR DE TESIS:
LIC. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

BOCA DEL RÍO, VERACRUZ

2006



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA 	
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.4 HIPÓTESIS.....	6
1.5 VARIABLES.....	6
1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	6
1.7 TIPO DE ESTUDIO.....	8
1.8 DISEÑO.....	8
1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA	9
1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	10
1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS.....	24
1.12 PROCESO.....	26
1.13 PROCEDIMIENTO.....	26
1.14 ANÁLISIS DE DATOS.....	27
1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO.....	28
1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	28
 CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO 	
2.1 LA AUDITORÍA	
2.1.1 CONCEPTO UNIVERSAL DE AUDITORÍA.....	29
2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	29
2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.2.1 CONCEPTO.....	30
2.2.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	31
2.2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	33
2.2.4 ¿CUÁNDO DEBE HACERSE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?.....	34
2.2.5 CONSIDERACIONES PRELIMINARES.....	34
2.2.6 CONDUCCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	36
2.2.7 PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	37
2.2.8 FACTORES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	38
2.2.9 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA	40
2.2.9.1 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA INTERNA.....	40
2.2.9.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA	42
2.2.10 METODOLOGÍA.....	44
2.2.11 IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES.....	50
2.2.11.1 MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES.....	51

2.2.12 MÉTODOS DE AUDITORÍA	
2.2.12.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO.....	53
2.2.12.2 MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.....	59
2.2.13 ESCALAS DE EVALUACIÓN	63
2.2.13.1 ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO	63
2.2.13.2 ESCALA DE EVALUACIÓN DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.....	64
2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO.....	65
2.3.1 PLANEACIÓN.....	66
2.3.1.1 PLANES DE TRABAJO.....	66
2.3.1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN	67
2.3.1.3 OBJETIVOS	69
2.3.1.4 POLÍTICAS.....	71
2.3.2 ORGANIZACIÓN.....	73
2.3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	73
2.3.2.2 PRINCIPIOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	74
2.3.2.3 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN.....	76
2.3.2.4 APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	78
2.3.3 DIRECCIÓN	81
2.3.3.1 DELEGACIÓN	82
2.3.3.2 COMUNICACIÓN.....	83
2.3.3.3 SUPERVISIÓN	87
2.3.4 CONTROL	89
2.3.4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS	90
2.3.4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	91
2.3.4.3 RELACIÓN ENTRE EL CONTROL Y LA AUDITORÍA	93

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

3.1 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA POR EL MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO.....	96
3.2 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA POR EL MÉTODO PROPUESTO POR JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA.....	105

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES	113
4.2 RECOMENDACIONES	115
BIBLIOGRAFÍA	118

INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se plantea la importancia de llevar a cabo en una asociación civil, una auditoría administrativa; se conocerá la justificación que avala el presente trabajo de investigación y de igual forma se explicarán las variables elegidas para desarrollar el marco teórico de dicha investigación.

Posteriormente se presenta una explicación teórica sobre qué es una auditoría, así como los diversos tipos y enfocándose a la auditoría administrativa y sus elementos y métodos de evaluación.

Después se pretende presentar a manera introductoria, para facilitar la comprensión y el estudio, la temática sobre el proceso administrativo y la clasificación más aceptada de sus etapas (planeación, organización, dirección y control).

Finalizando el marco teórico, se presentan los resultados de la aplicación del instrumento de medición, consistente en la práctica de una auditoría administrativa para evaluar el grado de excelencia o deficiencia del proceso administrativo en la entidad elegida para llevar a cabo dicha práctica.

Por último, se hacen notar los comentarios finales a la presente tesis y las recomendaciones en base a los resultados de la auditoría practicada, para presentarlos al personal encargado de la administración de la entidad elegida.

CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Una auditoría es una verificación de toda la información financiera, operacional y administrativa, que se presenta de manera confiable, veraz y oportuna.

La auditoría administrativa verifica, evalúa y promueve el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento del proceso administrativo. Su objetivo es evaluar la calidad de la administración en su conjunto. Es realizada por un Licenciado en Administración.

Las auditorías se realizan con el fin de descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado e indicar sus probables correcciones.

La intención de hacer una auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y el desempeño de todas las áreas y valorar el panorama administrativo (los objetivos, los planes, las políticas, los procedimientos, la organización y los recursos).

La auditoría administrativa debe seguir una metodología, que inicia con la revisión de trabajos preliminares, termina con la formulación de un informe y un plan de organización, para llevar a cabo la aplicación de las recomendaciones.

La realización de una auditoría administrativa es recomendable llevarla a cabo por lo menos una vez al año, sin especificar el período.

Para la realización del presente trabajo de investigación, se diseñó como instrumento de medición una auditoría, para aplicarse en noviembre del 2005 y otra para aplicarse en febrero del 2006.

El objeto de investigación será una Asociación Civil de la zona conurbada de Veracruz – Boca del Río, denominada *Centro de Rehabilitación Infantil de Veracruz, A.C.*, **CRIVER**, la cual lleva a cabo operaciones sin fines de lucro y es conocida en varios estados del país.

La pregunta de investigación que orienta el presente trabajo, es la siguiente:

¿ES NECESARIO LLEVAR A CABO UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN UNA ASOCIACIÓN CIVIL?

Y esta pregunta genera las siguientes interrogantes:

1 Planeación:

1.1 ¿Se formulan planes de trabajo?

1.2 ¿Se tienen formulados objetivos departamentales?

1.3 ¿Se tienen establecidas políticas departamentales?

2 Organización:

- 2.1 ¿Se tiene debidamente definida su estructura orgánica?
- 2.2 ¿Se cuenta con manual de organización?
- 2.3 ¿Existen programas para el aprovechamiento de recursos humanos?

3 Dirección:

- 3.1 ¿Hay delegación de autoridad?
- 3.2 ¿Hay suficiente comunicación entre departamentos?
- 3.3 ¿Llevan a cabo supervisión en los departamentos?

4 Control:

- 4.1 ¿Hay formas de evaluar los sistemas y procedimientos administrativos?
- 4.2 ¿Se cuenta con manual de procedimientos?
- 4.3 ¿Aplican la medición de resultados en las distintas áreas?

1.2 JUSTIFICACIÓN

La elección de este tema se debe a la importancia de dar a conocer que tanto en una asociación civil, como en cualquier otra empresa es recomendable realizar auditorías administrativas, ya que tienen como resultado determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores.

Así mismo valora su repercusión en el funcionamiento total del organismo y se verifica la habilidad administrativa de la dirección.

Esta información puede ser aprovechada por la población en general interesada, y de igual forma por los integrantes del patronato del CRIVER, para conocer la forma en que ésta organización adquiere y maneja sus recursos.

En este caso, los beneficiados con la investigación además del personal que integra el CRIVER, serían los miles de pacientes a quienes se atienden y a los que se pretenden atender.

La importancia del presente trabajo de investigación es trascendente, ya que realizando una auditoría administrativa a la empresa, podemos conocer su situación actual, en cuanto a sus recursos materiales, económicos, humanos y técnicos.

Y finalmente, con resultados positivos en una auditoría se continúa con la labor de la forma en que se ha venido llevando, en caso contrario, si se encontraran fallas, el auditor las analizaría y propondría en su informe final las recomendaciones necesarias para la corrección de éstas, y mejoría como consecuencia del entorno administrativo.

1.3 OBJETIVOS

Objetivo General:

Analizar la importancia de realizar una auditoría administrativa en una asociación civil.

Objetivos Específicos:

- Conocer si en el CRIVER se tienen formulados adecuados planes de trabajo
- Mencionar si se cuentan con objetivos departamentales
- Revisar si el personal conoce las políticas departamentales
- Identificar la estructura orgánica de la empresa
- Revisar si se cuenta con manual de organización
- Demostrar si existen programas de aprovechamiento de recursos humanos
- Identificar si hay suficiente y adecuada delegación de autoridad

1.4 HIPÓTESIS

Hipótesis de Trabajo

La importancia de realizar una auditoría administrativa en el CRIVER (asociación civil) radica en que mostrará si el proceso administrativo es funcional y eficiente.

Hipótesis Nula

Es falso que la importancia de realizar una auditoría administrativa en el CRIVER (asociación civil) radique en que mostrará si el proceso administrativo es funcional y eficiente.

Hipótesis Alternativa

La importancia de llevar a cabo una auditoría administrativa en el CRIVER (asociación civil) radica en que mostrará si el proceso administrativo es disfuncional.

1.5 VARIABLES

Variable Independiente: auditoría administrativa

Variable Dependiente: proceso administrativo.

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

Definición conceptual

Auditoría administrativa: “La auditoría administrativa 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 la participación individual de los integrantes de la institución”.¹

Proceso administrativo: El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (Planear, Organizar, Dirigir, Controlar).²

¹ Fernández Arena, José Joaquín. *La Auditoría Administrativa*. Editorial Diana. México. 2002.

² Münch Galindo; García Martínez. *Fundamentos de Administración*. Editorial Trillas. México. Décima reimpresión. 2001.

Definición operacional

Auditoría administrativa: Se evalúa mediante un cuestionario en el cual se reflejará la situación actual del proceso administrativo de la organización, a través de la revisión de las siguientes áreas: Medio ambiente; Políticas y Dirección; Financiamiento; Medios de Producción; Fuerza de trabajo; Suministros; y Mercadeo.

Proceso administrativo: Se evalúa de igual forma, a través de un cuestionario que abarcará las distintas áreas de la organización, que son relevantes para mostrar cómo se encuentra la administración de la institución.

Las áreas a evaluar en esta parte del cuestionario serán:

1. Planeación: Planes de trabajo; Objetivos; Políticas.
2. Organización: Estructura Orgánica; Manual de Organización; Aprovechamiento de Recursos Humanos.
3. Dirección: Delegación; Comunicación; Supervisión.
4. Control: Sistemas y Procedimientos administrativos; Manual de Procedimientos; Medición de Resultados.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación está basado en el tipo de estudio **descriptivo**, ya que la definición de este tipo de estudio indica que “se obtiene un mayor conocimiento acerca del fenómeno de estudio, pero sólo se pretende describir las características más importantes del mismo en lo que respecta a su aparición, frecuencia y desarrollo”. Es decir, que el investigador sólo quiere describir el fenómeno tal como se presenta en la realidad.³

Las características de los estudios descriptivos son:

- a) Los resultados describen un tema o circunstancia determinada, más no explican la naturaleza de las variables en cuestión o de la interacción que existe entre éstas.
- b) El investigador sabe lo que quiere estudiar o investigar en cuanto a objetivos y diseños.
- c) El investigador ha determinado lo que quiere investigar y por consiguiente conoce los instrumentos que tendrá que utilizar.
- d) Ha delimitado tanto la población como la muestra que va a estudiar.

Es por esto, que este trabajo de investigación se apega las características del estudio descriptivo, ya que se tratará de demostrar la importancia que tiene para una asociación civil, la aplicación de una auditoría administrativa, evaluando de esta forma la situación de su proceso administrativo.

1.8 DISEÑO

El diseño en que se enfoca la presente investigación, es de **campo**, ya que el instrumento de medición, o sea la práctica de una auditoría administrativa, será aplicada en las instalaciones de la asociación civil tomada como muestra.

³ Definición tomada de: Manual para el Proceso de Titulación y Elaboración de Tesis. Universidad Autónoma de Veracruz Villa Rica. México. 2000

1.9 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el presente trabajo de investigación, se toma como **población** a las asociaciones civiles que sean identificadas plenamente por la sociedad de la zona conurbada de Veracruz – Boca del Río, que además obtengan recursos tanto de la sociedad veracruzana, como de un grupo de empresarios altruistas que den apoyo económico o material a la institución. También la población tendrá que ser formada por instituciones que contengan un patronato en su estructura organizacional, que vigile y supervise el adecuado manejo de esos recursos y apruebe los presupuestos de salidas de efectivo.

Por lo tanto, siendo que existen innumerables asociaciones civiles en la zona conurbada, la **muestra** será **intencional**, ya que será elegida arbitrariamente, debiendo cumplir con las características de relevancia que se buscan. Además de que este tipo de muestra es muy útil y se emplea en los estudios de caso.

La muestra elegida arbitrariamente tendrá que ser enteramente reconocida por la sociedad veracruzana. Entonces, esto hace que se reduzca la población, a una mínima cantidad de asociaciones civiles.

Lo que me lleva a la elección de una sola asociación civil de Veracruz, para la realización del estudio; esta asociación civil sujeta a investigación es el Centro de Rehabilitación Infantil de Veracruz, A.C. (CRIVER), con dirección en la carretera Veracruz – El Tejar, en la colonia Alfredo V. Bonfil, en Veracruz, Ver.

Ya que esta institución efectivamente cumple con las características requeridas para ser parte de la población, y es actualmente una de las asociaciones civiles que se han dado a conocer por todo el Estado, debido al giro de sus actividades, que satisface las necesidades de un sector de la

población muy particular, que es la gente con algún tipo de discapacidad motriz, visual o auditiva.

1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Los instrumentos de medición a aplicar para la obtención de información en la institución a auditar consistirán en 2 distintos cuestionarios; con uno se evaluará la variable de auditoría administrativa, y con el otro, la variable del proceso administrativo.

Los cuestionarios serán diferentes en su estructura, contenido, y forma de evaluar; sin dejar de tomar en cuenta que se tiene que cumplir con las limitaciones de confiabilidad y validez; esto significa que ambos cuestionarios serán calificados tomando en cuenta algunos valores estandarizados para cada área auditada.

El primer cuestionario, corresponde a la variable de auditoría administrativa, podrá ser contestado por el Director Administrativo de la institución, y corresponde a un tipo de cuestionario basado en el modelo del Análisis Factorial del Banco de México. Para este método se evalúa: el medio ambiente; política y dirección; productos y procesos; financiamiento; medios de producción; fuerza de trabajo; suministros; actividad productiva; mercadeo y contabilidad y estadística.

El segundo cuestionario, debido a que es más específico, ya que se evalúa el proceso administrativo, que es la segunda variable, tendrá que ser contestado por la Dirección General; y corresponde a un modelo basado en el método propuesto por José Joaquín Fernández Arena. El esquema general del cuestionario para éste método es el siguiente:

1. Planeación

- 1.1 Planes de Trabajo
- 1.2 Objetivos
- 1.3 Políticas

2. Organización

- 2.1 Estructura Orgánica
- 2.2 Manual de Organización
- 2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos

3. Dirección

- 3.1 Delegación
- 3.2 Comunicación
- 3.3 Supervisión

4. Control

- 4.1 Sistemas y procedimientos administrativos
- 4.2 Manual de Procedimientos
- 4.3 Medición de Resultados

A continuación se presentan ambos formatos de los cuestionarios para evaluar las distintas variables:



CENTRO DE REHABILITACION INFANTIL VERACRUZ

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO**

I. MEDIO AMBIENTE

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

1. ¿Cuál es su ubicación?

2. ¿Dónde se encuentran sus proveedores?

a. Cerca

b. Lejos

3. ¿Qué accesibilidad tiene para sus consumidores?

4. Describa las condiciones sanitarias

5. Describa las condiciones del clima laboral.

6. ¿Cuáles son las limitaciones legales de sus actividades?

7. Número de integrantes de la plantilla laboral

8. ¿Qué tipo de clientes acuden a la empresa?

9. ¿Cuáles son sus competidores?

10. ¿Cómo consideran las tasas de interés?

a. Altas

b. Bajas

c. No se manejan tasas de interés.

11. ¿Cuál es la fuente de créditos que utilizan?

12. ¿Cuáles son sus formas de pago?

13. ¿Cuáles son los impuestos que tienen que pagar?

14. ¿Con qué frecuencia realizan auditorías administrativas y/o contables?
15. ¿Cómo está organizada la empresa?

II. POLÍTICA Y DIRECCIÓN Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.
16. ¿Qué tipo de servicios presta?
17. ¿De qué manera adquieren sus fondos?
18. ¿Qué objetivos persigue la empresa?
19. ¿A qué mercado satisface?
20. Mencione el tipo de tecnología
21. ¿Considera que la tecnología utilizada es la adecuada?
22. ¿Quiénes son los accionistas?
23. ¿Cuál es el giro de la empresa o qué actividades realiza?
24. ¿Qué tipo de conocimientos y habilidades se necesitan para realizar sus funciones?
25. ¿Cuentan con un manual de adquisiciones?
26. ¿De qué manera realizan la supervisión?
27. ¿Qué política se utiliza para la aceptación de los pacientes?

III. PRODUCTOS Y PROCESOS Seleccionar para su producción los artículos que al mismo tiempo que presten sus servicios a los consumidores rindan beneficio a la empresa, y asimismo determinar los procesos adecuados de producción.
28. Mencione las marcas que manejan
29. Productos que manejan
30. ¿Qué medicamentos utilizan?

31. ¿De qué laboratorios adquieren sus medicamentos?
--

IV. FINANCIAMIENTO

Proveer los recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.
--

32. Mencione su política de Financiamiento
--

33. ¿Qué créditos de proveedores manejan?

34. ¿Qué créditos otorgan a sus clientes?

35. ¿Cuentan con créditos bancarios?

a. Sí

b. No

c. Largo Plazo

d. Corto plazo

V. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Dotar a la empresa de terrenos, edificios, maquinaria y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones.

36. Mencione los medios de transporte con los que cuenta y su antigüedad.

37. ¿Cuenta con plantas de tratamiento de agua?

38. ¿Cómo son sus instalaciones?

39. ¿Qué maquinaria utiliza?

40. ¿Qué medidas tiene el terreno?

41. ¿Qué medidas tiene la construcción?

42. ¿Cuál es el valor actual del terreno?

VI. FUERZA DE TRABAJO
Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo, tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.
43. ¿Cuál es el proceso de contratación de personal?
44. ¿De cuántas horas es la jornada de trabajo?
45. ¿Cómo se motiva a los trabajadores?
46. ¿Qué tipo de adiestramiento recibe el personal?
47. ¿Qué prestaciones da la empresa al empleado?
48. ¿Cuenta con otras prestaciones legales?
49. ¿Cuenta con algún plan de seguridad en el trabajo?
50. ¿Cuáles son las causas y frecuencia de accidentes de trabajo?
51. ¿Qué servicios otorgan a su personal: servicios médicos, alimentos, etc.?
52. ¿Cuál es el sueldo aproximado del personal?
a. Directivo
b. Profesional
c. Técnico
53. ¿Cuál es su sistema de pago? (lugar, forma, etc.)
54. ¿Contratan personal externo? (médicos externos o rehabilitadores).
55. ¿Cuál es la relación entre la Dirección y trabajadores?

VII. SUMINISTROS
Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.
56. ¿En qué consiste su política de compras?
57. ¿Cuáles son sus especificaciones de compra?

58. ¿Qué métodos de existencias manejan?
59. ¿Qué método de inventario utilizan?
60. ¿De dónde provienen sus suministros?

VIII. ACTIVIDAD PRODUCTIVA Organizar y efectuar las operaciones de producción en una forma eficiente y económica.
61. ¿Cada cuánto se le da mantenimiento al equipo con el que trabajan?
62. ¿Tienen algún personal especializado para la supervisión/mantenimiento del equipo?
63. ¿Sólo se trabaja con equipo interno o en ocasiones utilizan equipo externo?

IX. MERCADEO Adoptar las medidas que garanticen el flujo continuo de los productos al mercadeo y que proporcionen el óptimo beneficio tanto a la empresa como a los consumidores.
64. ¿Cuál es su política de mercadeo?
65. ¿Cuál es su nicho de mercado?
66. ¿Qué tipo de publicidad utiliza?
67. ¿Dónde se localiza su mercado?

X. CONTABILIDAD Y ESTADISTICA Establecer y tener en funcionamiento una organización para recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.
68. Estructura: Organigrama general del CRIVER
69. ¿Hay algún manual del trabajador?
70. ¿Hay algún manual para los clientes?

71. ¿Tienen algún presupuesto por año:
a) Para efectos de algún cambio o remodelación
b) Contratación
c) Capacitación
d) Compra de equipos.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

1. PLANEACIÓN**1.1 PLANES DE TRABAJO**

1.- ¿En la formulación de planes y programas departamentales intervienen los colaboradores?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
2.- ¿Existe relación entre los planes a corto plazo y los que abarcan períodos a largo plazo?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
3.- ¿Hay alguien encargado de la formulación y coordinación de planes y programas?
Uno para todos los deptos. _____ Uno por depto. _____
4.- ¿Son definidos con la precisión necesaria los problemas que requieren la formulación de planes y programas?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
5.- ¿El ejecutivo que aprueba los planes y programas, asigna además las responsabilidades inherentes?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
6.- ¿Existe división del trabajo?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
7.- ¿Ha surgido la especialización?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____

1.2 OBJETIVOS

8.- ¿Se han formulado objetivos para cada departamento?
Sí _____ Sólo objs. gales. _____ No _____
9.- ¿Existe tiempo para realizar la planeación y lograr la satisfacción de los objetivos?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
10.- ¿Estos objetivos son adecuados y prácticos?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
11.- ¿Está de acuerdo la Dirección General con los planes y objetivos del departamento?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

1.3 POLÍTICAS

12.- ¿Se establecen políticas en cada departamento?
Sí _____ Sólo poltics. grales. _____ No _____
13.- ¿Están escritas y actualizadas?
Sí _____ No _____
14.- ¿Reflejan las metas y objetivos de la administración?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
15.- ¿Las conoce el personal del departamento?
Todos _____ Algunos _____ Nadie _____
16.- ¿Se acatan todas las políticas de selección de personal?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____

2. ORGANIZACIÓN

2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA

17.- ¿Existe un organigrama que indique los puestos que requiere la empresa?
General y específicos _____ Sólo general _____ Ninguno _____
18.- ¿Se han distribuido y delimitado adecuadamente las actividades?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
19.- ¿Cuida el jefe departamental la selección final de sus subordinados?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
20.- ¿Realiza una presentación departamental de los nuevos empleados?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
21.- ¿Están debidamente definidos los deberes y responsabilidades?
Siempre _____ A veces _____ Nunca _____
22.- ¿Entienden los subordinados la estructura de la empresa?
Todos _____ Algunos _____ Ninguno _____
23.- ¿Existe un plan de revisión continua de: la estructura, la supervisión, el personal?
Revisión constante _____ Revisión ocasional _____ Sin revisión _____

2.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

24.- ¿Se cuenta con un manual de organización actualizado?
Actualizado _____ No actualizado _____ No hay manual _____
25.- ¿Cada jefe conoce claramente sus funciones, responsabilidades y la autoridad que tiene?
Todos los jefes _____ Algunos _____ Ninguno _____

26.- ¿Existe un estudio de las actividades de cada empleado?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
27.- ¿Se les da suficiente capacitación y conocimiento del puesto a los nuevos empleados?
A todos _____ A algunos _____ A ninguno _____

2.3 APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

28.- ¿Existe un período de entrenamiento para ambientarse al trabajo?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
29.- ¿Existe protección suficiente a la integridad física del colaborador?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
30.- ¿Se cuenta con un plan y programa de capacitación para nuevos puestos?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
31.- ¿Hay rotación de puestos?
No hay _____ Poco frecuente _____ Frecuente _____
32.- ¿Existe invasión o duplicidad de funciones?
No hay _____ Poco frecuente _____ Frecuente _____
33.- ¿Pueden ser eliminadas algunas funciones? ¿Se pueden transferir a otros departamentos?
Muy posible _____ Poco posible _____ No es posible _____
34.- ¿Existe un plan de cooperación o coordinación entre varias funciones?
Frecuente _____ Poco frecuente _____ No hay _____
35.- ¿Entiende el personal su propia autoridad y responsabilidad?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

3. DIRECCIÓN

3.1 DELEGACIÓN

36.- ¿Delegan los ejecutivos suficiente autoridad?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
37.- ¿Se delegan adecuadamente y se definen claramente los deberes y responsabilidades?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
38.- ¿Se le ha dado importancia al programa de capacitación?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

3.2 COMUNICACIÓN

39.- ¿Busca el jefe departamental la comunicación con sus subordinados?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
40.- ¿Es adecuada la comunicación de las órdenes e instrucciones que se imparten?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
41.- ¿Se cuenta con una buena comunicación de quejas, sugerencias y evaluaciones?
Adecuada _____ Regular _____ No existe _____
42.- ¿Son estrictas las comunicaciones?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
43.- ¿Se utiliza lenguaje claro y concreto?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

3.3 SUPERVISIÓN

44.- ¿Se vigila y/o guía a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
45.- ¿Se mide la productividad del personal de cada área o departamento mediante algún método?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
46.- ¿Se observa que en las labores cotidianas exista una buena comunicación entre los empleados?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
47.- ¿En caso de encontrarse algunos errores en la ejecución del trabajo, estos son corregidos de inmediato?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
48.- ¿Se considera la motivación para lograr implementar una decisión?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
49.- ¿Busca la motivación personal necesaria el jefe departamental?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

4. CONTROL

4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

50.- ¿Se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes a la Dirección?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

51.- ¿Existen y se practican controles adecuados para registrar, de carácter confidencial?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____
52.- ¿Pueden lograrse reducciones en costo o mejoras en el sistema?
Muy posible _____ Poco posible _____ No es posible _____
53.- ¿Se han escrito los procedimientos de cada departamento y cada puesto?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
54.- ¿Existe un cuerpo de auditoría interna?
Sí _____ No _____
55.- ¿Se contratan auditores externos?
Sí _____ No _____
56.- ¿Se analizan las sugerencias de los auditores externos?
Siempre _____ En algunos casos _____ Nunca _____

4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

57.- ¿Los procesos de operación están definidos?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
58.- ¿Existen manuales operativos?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
59.- ¿Se utilizan los manuales operativos?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
60.- ¿Hay estudios de ubicación del equipo principal y auxiliar?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
61.- ¿La colocación del equipo es óptima y funcional?
Adecuada _____ Regular _____ No existe _____
62.- ¿Es adecuada la designación del personal a la operación?
Adecuada _____ Regular _____ Inadecuada _____
63.- ¿Hay buena integración de grupos o equipos?
Adecuada _____ Regular _____ Inadecuada _____
64.- ¿Existe armonía en el trabajo de grupos ó equipos?
Adecuada _____ Regular _____ Inadecuada _____

4.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS

65.- ¿Se evalúan las ejecuciones de todas las áreas funcionales, a fin de determinar acciones correctivas?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____

66.- ¿Se aplican algunas de las técnicas de control en las áreas funcionales?
En todas las áreas _____ Algunas áreas _____ Ningún área _____
67.- ¿Se cuenta con una estimación aproximada de cantidad de pacientes que se atenderán en el plazo de un año, incluyendo aplicación de técnicas publicitarias?
Sí _____ No _____
68.- ¿Es superada la cantidad estimada de pacientes atendidos anualmente?
Frecuentemente _____ Poco frecuente _____ No _____

1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

El presente trabajo de investigación en cuanto al marco teórico está basado en libros especializados de las materias de auditoría administrativa y administración de empresas.

Los datos relativos a la aplicación de los instrumentos de medición, consisten en la aplicación de cuestionarios adaptados como auditorías administrativas que evaluarán diversos aspectos de las prácticas administrativas de la organización, con los cuales se podrán sugerir ciertas recomendaciones en caso de encontrar alguna mala práctica.

Las tablas de escala de evaluación de los cuestionarios, son las siguientes:

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE PROCESO ADMINISTRATIVO MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

% PUNTOS	NIVEL DE ADMINISTRACIÓN
181 a 204	Excelente
153 a 180	Muy buena
125 a 152	Buena
97 a 124	Regular
69 a 96	Mala
0 a 68	Muy mala

EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA MÉTODO DE ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO

% PUNTOS	NIVEL DE ADMINISTRACIÓN
90 a 100	Excelente
80 a 89	Muy buena
60 a 79	Buena
40 a 59	Regular
20 a 39	Mala
0 a 19	Muy mala

**EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEDIANTE LA ESCALA DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO**

ELEMENTOS	CLASIFICACIÓN TENTATIVA DE FACTORES (A)	% DE CONTRIBUCIÓN DEL FACTOR AL TOTAL (B)	% DE EFECTIVIDAD (C)	$\frac{B \times C}{100}$	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
MEDIO AMBIENTE					
POLÍTICA Y DIRECCIÓN					
PRODUCTOS Y PROCESOS					
FINANCIAMIENTO					
MEDIOS DE PRODUCCIÓN					
FUERZA DE TRABAJO					
SUMINISTROS					
ACTIVIDAD PRODUCTIVA					
MERCADEO					
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA					

1.12 PROCESO

El proceso para la realización de la presente investigación constará de los siguientes pasos:

1. Elaboración de la metodología.
2. Redacción del marco teórico.
3. Establecer el método de auditoría administrativa por aplicar.
4. Aplicación de los cuestionarios.
5. Análisis y evaluación de los resultados.
6. Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

1.13 PROCEDIMIENTO

1. Elaboración de la metodología.

1.1 Establecimiento del planteamiento del problema así como la justificación de éste.

1.2 Detección de los objetivos e hipótesis de la investigación.

1.3 Definir el tipo de estudio que se llevará a cabo, así como la población y muestra acordes a la investigación.

2. Redacción del marco teórico.

2.1 Recabar información sobre el proceso administrativo y auditoría administrativa.

2.2 Elaboración de fichas bibliográficas sobre los temas elegidos.

2.3 Desarrollo del marco teórico.

3. Establecer el método de auditoría administrativa por aplicar.

3.1 Elegir entre los distintos métodos de auditoría administrativa, el adecuado para el propósito que se persigue.

3.2 Diseño de los cuestionarios por aplicar.

4. Aplicación de los cuestionarios.
 - 4.1 Elección de la empresa para llevar a cabo la práctica.
 - 4.2 Hacer una cita para acudir a las instalaciones con la persona indicada.
 - 4.3 Aplicación de los cuestionarios.

5. Análisis y evaluación de los resultados.
 - 5.1 Análisis de los resultados obtenidos en los cuestionarios.
 - 5.2 Evaluar los resultados en base a los métodos establecidos.
 - 5.3 Establecer la situación en que se encuentra la empresa.

6. Conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.
 - 6.1 Determinar las conclusiones tomando en cuenta todo el trabajo de investigación.
 - 6.2 Desarrollar conclusiones considerando los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios.
 - 6.3 Determinar ciertas recomendaciones tomando en cuenta que se encuentren fallas en la administración de la empresa.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de los datos consistirá tan sólo en la calificación de los cuestionarios dándoles un valor por puntos a cada respuesta y describiendo las respuestas dadas a las preguntas por parte del entrevistado.

La evaluación del cuestionario de auditoría administrativa será a través del Método de la Escala Factorial del Banco de México y además se establecerá el nivel de administración de la organización, tomando en cuenta la escala de evaluación de José A. Fernández Arena, este para ambos cuestionarios.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El presente trabajo de investigación tiene como importancia el que los dirigentes del CRIVER tengan conocimiento de las áreas que no se deben dejar de evaluar en una organización, así como el saber la situación actual de su organización y los posibles cambios necesarios, siguiendo las recomendaciones entregadas posteriormente a la evaluación de los cuestionarios.

Para los demás interesados en el tema de la auditoría administrativa, podrán encontrar de forma clara los puntos más relevantes que se deben tomar en cuenta para evaluar el proceso administrativo de cualquier empresa, así como una forma de evaluarla; esto, con la finalidad de mantener una buena situación administrativa en todas las áreas de la organización.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Los obstáculos que pueden presentarse para la realización y práctica de la presente investigación son los siguientes:

- Que la empresa (asociación civil) no se preste para la aplicación de dicha investigación.
- La falta de autorización para tratar ciertos temas dentro del instrumento de medición.
- La ausencia del personal adecuado para contestar dicho instrumento de medición.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA AUDITORÍA

2.1.1 CONCEPTO UNIVERSAL DE AUDITORÍA

Auditoría es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados, que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados, y que se cumplen con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es decir, se verifica que toda la información financiera, operacional y administrativa que se presente sea confiable, veraz y oportuna.

2.1.2 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

- **Auditoría Fiscal.** Consiste en verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista del fisco.
- **Auditoría Financiera.** Es una revisión exploratoria y crítica de los controles y registros de contabilidad de una empresa realizada por un contador público.
- **Auditoría Interna.** Es aquella cuyo ámbito de su ejercicio se da por auditores que dependen o que son empleados de la misma organización en que se practica. El resultado de su trabajo es con propósitos internos para la misma

organización y puede abarcar la auditoría administrativa, operacional y financiera.

- **Auditoría Operacional.** Promueve la eficiencia en la operación. Su objetivo también es el evaluar la calidad de la operación.
- **Auditoría Administrativa.** Verifica, evalúa y promueve el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento del proceso administrativo. Su objetivo es evaluar la calidad de la administración, en su conjunto y es realizado por un licenciado en administración.
- **Auditoría Integral.** Es la revisión de los aspectos administrativos, operacionales, y contables – financieros de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría.
- **Auditoría Gubernamental.** Revisión de aspectos financieros, operacionales y administrativos en las dependencias y entidades públicas, así como el resultado de programas bajo su encargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan su responsabilidad, funciones y actividades.

2.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

2.2.1 CONCEPTO

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

Se puede definir a la auditoría administrativa como el examen integral o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y oportunidades de mejora.

Según William P. Leonard la auditoría administrativa se define como:

“Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales”.¹

2.2.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El objetivo primordial de la auditoría administrativa consiste en descubrir deficiencias e irregularidades en alguna función del organismo social examinado, e indicar sus probables correcciones.

En otras palabras, el objetivo básico es ayudar a la dirección superior, a fin de que logre una administración eficaz y eficiente.

La intención de la auditoría administrativa es examinar y evaluar los métodos y desempeño en todas las áreas y valorar el panorama administrativo (objetivos y planes, políticas, procedimientos, organización, recursos, exactitud y confiabilidad de los controles, etc.)

En términos generales, la auditoría administrativa proporciona una evaluación cuantificada de la eficiencia con la que cada órgano de la institución desarrolla sus funciones administrativas y las diferentes etapas del proceso administrativo.²

Entre los objetivos prioritarios para instrumentarla de manera consistente tenemos los siguientes:³

De control.- Destinados a orientar los esfuerzos en su aplicación y poder evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

¹ Norbeck, Edward F. *Auditoría Administrativa*. Pág. 13. Editora Técnica S.A. México, 1975.

² Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*. Trillas. México, 2001.

³ Franklin F., Enrique Benjamín. *Auditoría Administrativa*. Págs. 12-14. Mc Graw Hill. México, 2001.

De productividad.- Encauzan las acciones para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

De organización.- Determinan que su curso apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo efectivo de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

De servicio.- Representan la manera en que se puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacción de sus clientes.

De calidad.- Disponen que tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.

De cambio.- La transforman en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

De aprendizaje.- Permiten que se transforme en un mecanismo de aprendizaje institucional para que la organización pueda asimilar sus experiencias y las capitalice para convertirlas en oportunidades de mejora.

De toma de decisiones.- Traducen su puesta en práctica y resultados en un sólido instrumento de soporte al proceso de gestión de la organización.

Los objetivos secundarios son: ⁴

- a) Determinar las áreas que requieren economías o prácticas mejores, y valorar su repercusión en el funcionamiento total del organismo.
- b) Descubrir las causas de una baja productividad a fin de facilitar una acción dirigida que la aumente.

⁴ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín.

- c) Auxiliar en la determinación de la amplitud, variedad y localización de los métodos de control.
- d) Ayudar en la determinación de métodos deficientes, precisar pérdidas y deficiencias y, en su caso, resaltar oportunidades.
- e) Verificar la habilidad administrativa de la dirección y el grado máximo en que los resultados se asemejen a los objetivos.
- f) Descubrir las deficiencias que limitan el desarrollo de las organizaciones.
- g) Ayudar a determinar deficiencias e irregularidades en cada área administrativa u operación.

2.2.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio. También ayuda a descubrir deficiencias o irregularidades en aquellas partes de la empresa que fueron examinadas. De esta manera a la dirección se le facilita lograr una administración más eficaz y eficiente.⁵

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de los administradores y de los procesos mediante los cuales opera una organización.

Mediante la auditoría administrativa se pueden conocer los problemas que dificultan el desarrollo operativo y obstaculizan el crecimiento de la empresa. Es importante para esta disciplina valorar la importancia de los problemas, encontrar sus causas y proponer soluciones adecuadas e implantarlas.

⁵ Mancilla Pérez, Eduardo J. *La Auditoría Administrativa: Un Enfoque Científico*. Págs. 42-43. Trillas. México, 2001.

La auditoría administrativa sirve para comprobar la capacidad de la administración en todos los niveles. Es un servicio especializado proyectado para la administración, que determina los puntos donde hay un peligro potencial y por otro lado, resalta las oportunidades de mejorar, de reducir costos, de eliminar desperdicios y pérdidas de tiempo innecesarias, así como también evalúa la eficacia de los controles, observa si se sigue en todos los niveles la dirección de las políticas y objetivos y determina si la empresa está operando con las utilidades que debería, entre otros.

2.2.4 ¿CUÁNDO DEBE HACERSE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA?

Los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, son los siguientes:

1. Frecuentes disgustos entre el personal (subordinados – jefes; jefes – jefes, etc.)
2. Cargas excesivas de trabajo en un departamento o puesto
3. Descenso en las ventas
4. Excesiva rotación de personal por despidos o renunciaciones
5. Altos costos de producción
6. Excesivo desperdicio de materia prima
7. Marcadas variaciones en los presupuestos
8. Pérdidas económicas

2.2.5 CONSIDERACIONES PRELIMINARES

Una auditoría administrativa verdaderamente eficaz debe ser planeada cuidadosamente. Debe definirse el **alcance**, ya que puede ser muy amplia o puede abarcar solamente parte de una organización. La auditoría también puede

centrarse en un área funcional de la empresa: planeación, contabilidad, mercadotecnia, investigación y desarrollo, ingeniería, manufactura, o personal.

Igualmente puede enfocarse en el ambiente de trabajo y en el elemento humano ó en el sistema de información.

Otra manera de determinar el alcance de una auditoría administrativa es enfocándola en una o más funciones básicas de la gerencia: planeación, organización, integración de personal, dirección y control. También se puede limitar la evaluación a un cierto nivel de la administración: alto, medio o bajo.

Una vez que se ha definido el alcance de la auditoría y el personal que se requiere, es necesario tener en cuenta la **frecuencia**. La primera consideración para establecer la frecuencia de la auditoría administrativa será el tipo de organización.

Cuando la organización está sometida a constantes cambios de tipo tecnológico, por ejemplo, o cuando los recursos que utiliza son costosos, la auditoría administrativa debe ser más frecuente.

Las auditorías administrativas deben hacerse con la suficiente frecuencia para evitar problemas crecientes, pero con un marco de tiempo más amplio que las auditorías financieras, que se hacen anualmente. Para una organización sometida a cambios rápidos o que consume gran cantidad de recursos de elevado valor, la frecuencia óptima para protegerla de problemas operativos o administrativos graves ó de que éstos lleguen a arraigarse sería cada 2 años.

Para organizaciones relativamente estables la auditoría puede llevarse a cabo cada tres años. En ningún caso puede permitirse que el intervalo exceda 3 años.⁶

2.2.6 CONDUCCIÓN DE LA AUDITORÍA

Una vez decididos el alcance, la frecuencia y el personal de la auditoría, el siguiente paso es emprender la auditoría real, lo cual implica la investigación y el análisis de los hechos que ocurren en el presente mediante cuestionarios y entrevistas y así poder determinar los problemas de la organización.⁷

A) Entrevistas

Este es un medio importante de obtener información para la auditoría. Se deben preparar las preguntas con anterioridad, de tal forma que se nos dé la información que requerimos. Las personas que van a ser entrevistadas deben seleccionarse con cuidado y se les debe avisar previamente para que preparen la documentación que se requerirá.

En la entrevista el auditor comenzará por establecer el propósito de la misma y la importancia del acopio de hechos para la revisión de las áreas funcionales bajo estudio. El ambiente debe ser amistoso y abierto, el auditor debe actuar con tacto y diplomacia todo el tiempo. Al final de la entrevista es aconsejable verificar la exactitud de la información, solicitando a la persona entrevistada que lea las notas del auditor y ponga sus iniciales.

⁶ Thierauf, Robert J. *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo*. Págs. 37-40. Limusa. México, 1995.

⁷ *Ibid.* Págs. 41-44.

B) Cuestionario de auditoría administrativa

El análisis del funcionamiento actual se logra utilizando cuestionarios o secciones del mismo que sean pertinentes según el alcance de la auditoría, además, el cuestionario permite al auditor sintetizar los elementos que causan dificultades y deficiencias a la organización.

El sondeo que se lleva a cabo por el cuestionario, depende de la metodología que se aplique, pero generalmente se relaciona con los principios administrativos: planeación, organización, dirección, integración de personal y control.

Una vez que se han diagnosticado los problemas reales, el auditor debe estar preparado para apreciar el nivel de desempeño del área investigada, indicando si es excelente, bueno, adecuado o pobre y hacer las recomendaciones necesarias para mejorar el desempeño.

2.2.7 PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Es conveniente ahora tratar lo referente a los principios básicos en las auditorías administrativas, los cuales vienen a ser parte de la estructura teórica de ésta, por lo tanto hay que recalcar tres principios fundamentales que son los siguientes:⁸

1. Sentido de la evaluación

La auditoría administrativa no intenta evaluar la capacidad técnica de ingenieros, contadores, abogados u otros especialistas, en la ejecución de sus respectivos trabajos. Mas bien se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es

⁸ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Pág. 31.

decir, personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren: que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas, que los planes y objetivos se cumplan y que los recursos se apliquen en forma económica.

2. Importancia del proceso de verificación

Una responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar qué es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos; la práctica indica que ello no siempre está de acuerdo con lo que el responsable del área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la comprobación en la observación directa, la verificación de información de terrenos, y el análisis y confirmación de datos, los cuales son necesarios e imprescindibles.

3. Habilidad para pensar en términos administrativos

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo). En sí, se trata de pensar en sentido administrativo, el cual es un atributo muy importante para el auditor administrativo.

2.2.8 FACTORES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Los factores que evalúa la auditoría administrativa son:

1.- Planes y Objetivos

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora.
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa, (si es que la hay).
- c) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentalización.

3.- Políticas y Prácticas

Hacer un estudio para ver qué acción (en el caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y Procedimientos

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejorías.

6.- Controles

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8.- Personal

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación.

9.- Equipo Físico y su Disposición

Determinar si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios convenientes.

2.2.9 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA

2.2.9.1 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA INTERNA

El propósito de la auditoría interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles.

Las **funciones** a desarrollar por una unidad de auditoría administrativa son:⁹

1. Investigación constante de planes y objetivos
2. Estudio de las políticas y sus prácticas
3. Revisión constante de la estructura orgánica
4. Estudio constante de las operaciones de la empresa
5. Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales
6. Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo
7. Revisión de los métodos de control.

⁹ Íbid. Pág. 103

Los **beneficios** que se obtienen con la auditoría interna son:¹⁰

1. La auditoría interna permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas.
2. La auditoría interna hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etc.
3. La auditoría interna suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y, si es necesario, un medio para facilitar la descentralización de las operaciones.

EL AUDITOR INTERNO

Este es seleccionado por el cuerpo directivo, atendiendo a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.¹¹

Ventajas:

- Conocimiento profundo de la organización
- Tener conciencia de la dinámica organizacional
- Poder identificarse con el personal
- Compartir la cultura prevaleciente
- Encontrará menor resistencia al cambio
- Aceptación de los participantes
- Percepción de sentirse apoyado

¹⁰ Íbid. Págs. 106-107.

¹¹ Op. Cit. Franklin, Enrique Benjamín. Pág. 32.

- Conocimiento de los mecanismos de negociación internos
- Velocidad de respuesta a sus indicaciones
- Saber de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto
- Conocimiento de la imagen de la organización
- Entender las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto o servicio, o ambos, que ofrece la organización
- Tranquilidad de poder negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

Desventajas:

- Mayor subjetividad para analizar a la organización
- Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta
- Expresión de mayor conformismo en los avances y resultados al partir de una percepción personal, no de parámetros competitivos.
- Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros o no afectarse en lo personal
- Tener preferencia por un área del estudio, unidad administrativa o persona
- Conferir más importancia a los medios que a los fines del estudio
- Poder para manejar los reportes de avance y resultados a su conveniencia
- No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.

2.2.9.2 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EXTERNA

Se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente.¹²

¹² Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Pág. 107.

EL AUDITOR EXTERNO

Como profesional independiente, tiene una apreciación objetiva de los hechos, lo que aumenta las expectativas de alcanzar los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

Este posee conocimientos y experiencia en la materia, porque se le ha capacitado en forma específica para cumplir con esta función.

Debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos; lo que implica que esté al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo, y que esté capacitado para buscar alternativas para afrontar problemas y proponer soluciones con efectividad.¹³

Ventajas:

- Contar con una visión imparcial de la organización
- Experiencias análogas en el campo de trabajo
- Disponer del apoyo de un equipo de trabajo especializado en la materia
- Velocidad de respuesta
- Independencia de criterio para formular observaciones
- Obligación contractual de brindar resultados consistentes
- Rápido acceso a los niveles de decisión
- Racionalización de recursos para que la auditoría tenga el menor costo posible para la organización
- Tranquilidad de que puede señalar cualquier anomalía sin el temor de perjudicar a persona alguna
- Mayor consistencia para cumplir con su función
- Contar con el respeto de la organización

¹³ Op. Cit. Franklin, Enrique Benjamín. Págs. 33-34.

Desventajas:

- Rigidez excesiva al formular sus observaciones
- Actitud impersonal ante la dinámica de la organización
- Enfrentará resistencia al cambio
- Que los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo
- Presión por parte del personal originada por su temor a lo desconocido o a la pérdida de su empleo
- Deficiente conocimiento de la cultura organizacional
- Que no trata con los clientes de la organización, por lo que no percibe sus expectativas
- No tener que dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar el impacto de sus observaciones.

2.2.10 METODOLOGÍA

La metodología es la siguiente:

1. Trabajos preliminares

Consiste en hacer una investigación sobre información previa a la realización de la auditoría. Se toma como fuente de información: las entrevistas, pláticas telefónicas, correspondencia, etc.

2. Formular programas

Puntos que debe contener un buen programa:

- I. Datos generales de la empresa
- II. Objetivo de la auditoría administrativa
- III. Áreas específicas que serán objeto de revisión
- IV. Tiempo estimado para la realización del trabajo
- V. Descripción de la información que debe obtenerse
- VI. Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- VII. Personal necesario para la auditoría administrativa

- VIII. Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- IX. Con quién o quiénes deberán discutirse los problemas que requieran inmediata atención
- X. A quién se le deben proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa
- XI. Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

3. Recolectar información

La forma como el auditor obtiene datos claros, completos y suficientes son a través de los siguientes medios:

- a) Inspección y observación
- b) Revisión de documentos y archivos
- c) Entrevistas
- d) Cuestionarios

4. Analizar la información

Esta fase consiste en fragmentar el área sujeta a estudio en porciones menores que presenten los hechos más relevantes y que por su naturaleza son determinantes para llevar a cabo cualquier mejora.

Es en esta fase de la auditoría administrativa donde el auditor verdaderamente justifica su habilidad como tal, pues esta depende de la habilidad para analizar. Debe asumir una actitud interrogativa, preguntándose:

- ¿Qué se está haciendo?
- ¿Por qué se hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Quiénes lo hacen?
- ¿Cuáles factores afectan y qué podemos hacer para mejorar?

Considerando que el auditor debe hacer realidad el axioma “Siempre hay una forma de hacer mejor las cosas”, y lo pueden conseguir mediante la investigación de los recursos de que dispone la empresa:

- **Humano:** reducir el número de obreros o empleados, o mejorar la forma en que desempeñan su trabajo.
- **Materiales:** reducir la cantidad de recursos materiales utilizados sin que afecte los resultados esperados
- **Tiempo:** eliminar desperdicios de tiempo o buscar ahorros de este elemento obteniendo los mismos o mejores resultados
- **Tecnología:** utilizar nuevas formas de operar de acuerdo a los avances tecnológicos, considerando que los beneficios sean superiores a los costos de utilización.

5. Formular informes

Como primer paso en la planeación de un informe, debe decidirse acerca de qué se va a describir, para lo cual se deberán determinar 2 cosas: ¹⁴

- ¿Quién lo va a leer?
- ¿Qué uso va a tener?

Los posibles lectores podrían ser:

1. Colegas técnicos
2. Especialistas en actividades técnicas relacionadas
3. Gerencia de línea
4. Ejecutivos

El uso podría ser:

1. Informar para uso inmediato
2. Servir de base para emprender una acción

¹⁴ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Págs. 298-304.

3. Establecer prioridad sobre un descubrimiento
4. Reservarlo para uso futuro.

Un informe debe tener las siguientes cualidades:

- Redacción adecuada
- Oportunidad de presentación
- Selección adecuada del material

ESTRUCTURA DEL INFORME

Material preliminar: portada; carta de presentación; prefacio; sumario.

El informe (texto):

- **Propósito:** sirve para unir al autor del informe y al lector en un terreno común
- **Período:** duración de la investigación
- **Alcance:** profundidad de las investigaciones, áreas examinadas.
- **Métodos utilizados:** técnicas de obtención de información utilizados
- **Copia de cuestionarios empleados:** tipos de cuestionarios aplicados.
- **Personas entrevistadas:** mención de las personas que en la auditoría fueron entrevistadas.

Cuerpo:

- Deficiencias de las áreas funcionales
- Deficiencia de la administración
- Apreciación de la organización social.

Conclusiones y recomendaciones

Anexos (material complementario).

6. Plan de Organización

El objetivo principal del plan de organización es llevar a cabo dentro de la empresa todas aquellas mejoras contenidas en el informe final, una vez que lo hayan discutido y aceptado la administración y el personal relacionado con esas mejoras.

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Son las actividades que lleva a cabo el auditor administrativo para allegarse de elementos base para conocer la unidad administrativa, actividad o función sujeta a su intervención para estudiar y evaluar su comportamiento y desempeño para sustentar la aplicación de sus pruebas de auditoría por medio de las entrevistas, observaciones de campo, obtención de evidencia documental, etc.

PREPARACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo que documentan la auditoría deben ser preparados por el auditor y revisados por el responsable del departamento de auditoría interna. Estos papeles contendrán la información recopilada y los análisis y bases que soportan los hallazgos y recomendaciones a reportar.

VERIFICACIÓN DE INFORMACIÓN

Permite confirmar materialmente las informaciones obtenidas por la aplicación de otras técnicas y sirve para comprobar la efectividad de datos y cifras consignados en documentos que estudia.

EVALUACIÓN

Los datos contenidos en los informes, así como sus apreciaciones personales serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que deben

llenar suficientemente a fin de considerar los problemas importantes y que merecen mayor atención para una correcta solución.

DIAGNOSTICO O INFORME

Antes de preparar el informe final, es recomendable que los auditores sondeen las soluciones propuestas y las posibles consecuencias de las acciones con los gerentes y se aclare cualquier duda o malentendido.

El informe es la narración escrita o verbal sobre los resultados que se obtienen de un encargado. Los informes rendidos por el auditor deben hacerse por escrito ya que en esta forma queda constancia en su labor. El informe escrito es una prueba de sugerencias, acuerdos tomados o resultados de su trabajo. La presentación del informe debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa con limpieza, gráficas, instructivos y las conclusiones deben ser apreciaciones personales con carácter de consejo y estar apoyadas con argumentos convincentes motivando la acción.

Desde el punto de vista administrativo, las recomendaciones son el aspecto principal de la auditoría, por lo cual, éstas deben presentarse mediante un informe oral a los miembros de la gerencia.

La aprobación de las recomendaciones generalmente la realiza el consejo de directores para que éstas se conviertan en parte integral del informe final. Los auditores deben sustentar las soluciones propuestas con base en un análisis costo – beneficio, que señale la recompensa a la organización si son implantadas. En el caso de que no sean aceptadas las recomendaciones, es aconsejable ofrecer alternativas. Esto ayuda también a los asesores a trazar la ruta de ejecución de las recomendaciones, la cual deberá incluirse en el reporte final.

SEGUIMIENTO

Los auditores deberán hacer un seguimiento sobre los hallazgos reportados que requieren alguna acción para asegurarse que la administración ha solucionado oportuna, y adecuadamente las observaciones de auditoría. Un seguimiento adecuado y oportuno es básico para completar el proceso de auditoría ya que en caso de no efectuarse podría minimizarse de manera seria el valor de las auditorías.

2.2.11 IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Esta es una parte de la auditoría administrativa sumamente importante, ya que constituye el momento en el que las medidas de mejoramiento administrativo deben ponerse en práctica para la solución de los problemas encontrados. Para esta etapa de la auditoría administrativa se debe:¹⁵

A) Elaborar un programa de implantación.

Esta parte consiste en describir las actividades a realizar y la secuencia de su realización. Generalmente se usan diagramas de flujo o de red para su mejor comprensión. En el programa debe describirse el objetivo de cada proyecto, su alcance, el responsable y los resultados esperados.

B) Integrar los recursos humanos y materiales necesarios.

Consiste en elaborar los manuales e instructivos de trabajo necesarios para la implantación de las recomendaciones, así como el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Se debe también seleccionar y capacitar al personal que va a operar los nuevos procedimientos de trabajo

¹⁵ *Íbid.* Págs. 324-328.

C) Ejecutar el programa de implantación realizado.

Es poner en operación las recomendaciones y el nuevo sistema, aplicando un método de implantación previamente seleccionado. Al iniciar la implantación es necesario comunicarlo mediante circulares al personal de la organización.

D) Seguimiento.

Se deben comprobar los resultados de las medidas implantadas por recomendación de los auditores y en su caso sugerir las medidas correctivas necesarias para su mejor efectividad. Posterior a esto se debe hacer una revisión periódica del sistema para evitar la obsolescencia del mismo, lo cual afectaría en forma directa la eficiencia de la organización.

2.2.11.1 MÉTODOS DE IMPLANTACIÓN DE RECOMENDACIONES

Cada una de las formas responde al problema de que se trate, o bien, al grado de complejidad de las mejoras a implantar.¹⁶

MÉTODO INSTANTÁNEO

- Cuando las recomendaciones son relativamente sencillas y no requieren de un gran volumen de operaciones o de una cantidad considerable de unidades administrativas, este es el más aconsejable.
- Es una manera sencilla de aplicar las recomendaciones hechas por el auditor para lograr un mejoramiento administrativo, a menos que algunos de los siguientes factores estén presentes:
 1. Si se trata de un cambio radical (que implique nuevo sistema, nuevo equipo)
 2. Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no permitan un fácil y oportuno desplazamiento

¹⁶ *Íbid.* Págs. 324-327.

3. Si se presenta el caso de que la mayoría del personal que habrá de operar las recomendaciones no esté convencida de su validez.

No se recomienda la aplicación del método instantáneo si se presentan los casos anteriores.

MÉTODO DE PROYECTO PILOTO

- Consiste en llevar a cabo un ensayo de las recomendaciones en sólo una parte del total de la empresa, con el objeto de medir su eficacia. (Sólo es posible cuando existe una relativa similitud en las condiciones que prevalecen en la organización como un todo).
- La **ventaja principal es** que permite la introducción de los cambios o recomendaciones en una escala reducida, efectuando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad de las recomendaciones y cambios propuestos, antes de llevarlos a la práctica en forma global.
- Una **desventaja** es que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo será para el resto de las partes.

MÉTODO DE IMPLANTACIÓN EN PARALELO

- Consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema actual como de las recomendaciones que se van a implantar.
- Esto permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas; al mismo tiempo que permite que las recomendaciones estén funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación anterior.
- Este método se recomienda cuando se trata de la implantación de recomendaciones y proyectos de gran magnitud.
- Además, garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin demoras. El personal que se encargará de las modificaciones puede ir familiarizándose con su operación.

- Al comenzar la etapa de implantación en paralelo, es necesario contar anticipadamente con los manuales y circulares que permitan conocer las recomendaciones y el nuevo sistema a los usuarios del servicio.
- La implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas sustituyendo al sistema antiguo sin mayores problemas.

MÉTODO DE IMPLANTACIÓN PARCIAL O POR APROXIMACIONES SUCESIVAS

- Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas partes del mismo, e implantar procurando no causar grandes alteraciones; y pasar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado adecuadamente el anterior.
- Es un método más lento y cómodo que los anteriores, en ocasiones requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. (Aparente desventaja)
- Permite un cambio gradual y perfectamente controlado.
- Este sistema es el más adecuado y recomendado cuando se trata de implantar recomendaciones y sistemas de gran magnitud; podría aseverarse que en estos casos es uno de los que mayormente permite realizarla con éxito.

2.2.12 MÉTODOS DE AUDITORÍA

2.2.12.1 MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO

El método de auditoría que propone el Banco de México consiste en 5 etapas, que a continuación se mencionan.¹⁷

¹⁷ Fernández Arena, José Antonio. *La Auditoría Administrativa*. Pág. 66. Edit. Diana. México, 2002.

Programa de la auditoría:**Etapa I. Planear la investigación.**

- Definir la materia objeto de investigación.
- Definir el propósito final de la investigación.
- Determinar el tiempo disponible para la investigación.
- Planear las fases y el volumen del trabajo.
- Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
- Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa de la investigación.

Etapa II. Analizar el tema.

- Objeto de la investigación y su operación.
- Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
- Averiguar las funciones de cada factor.
- Determinar la información mínima necesaria.
- Recopilar la información.
- Verificarla.
- Asegurarse de que esté completa.

Etapa III. Examinar cada factor.

- ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
- ¿Qué tendencias se registran en el campo de cada factor?
- ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
- ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
- ¿Qué objetivos debieran lograrse en el campo de cada factor?
- ¿De qué medios se dispone para lograr estos objetivos?

Etapa IV. Combinar los hallazgos para diagnosticar el total de las operaciones

- ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de operación?
- ¿Cuál es la ejecución total real?
- ¿Cuáles son los factores limitadores?
- ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
- ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
- Examinar el total de los hallazgos encontrados en cooperación con otros especialistas

Etapa V. Presentar el diagnóstico.

- Preparar los documentos necesarios para su presentación y discusión, como por ejemplo, diagramas.
- Señalar claramente 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 diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar.
- La decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

PUNTOS A EVALUAR

Para este método se evalúa: el medio ambiente, política y dirección, productos y procesos, financiamiento, medios de producción, fuerza de trabajo, suministros, actividad productiva, mercadeo y contabilidad y estadística.

Enseguida se presenta una definición de cada punto, y cuál sería el cumplimiento óptimo de la función, a manera de referencia.¹⁸

- **Medio ambiente**

Es el conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa.

El cumplimiento óptimo de la función es:

La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades.

- **Política y dirección**

La orientación y el manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus actividades.

El cumplimiento óptimo de la función es:

La administración: 1) ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue, 2) ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y 3) mantiene ésta última bajo una vigilancia conveniente.

- **Productos y procesos**

Selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la fabricación de los mismos.

El cumplimiento óptimo de la función es:

¹⁸ Íbid. Págs. 67-92.

Mediante procesos adecuados la empresa: 1) elabora productos que económicamente satisfacen las demandas de los consumidores, y 2) emplea servicios de investigación tecnológica para mejorar sus productos y procesos.

- **Financiamiento**

El manejo de aspectos monetarios y crediticios.

El cumplimiento óptimo de la función es:

La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles,

- 1) Está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y
- 2) Hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.

- **Medios de producción**

Los inmuebles, equipos, maquinaria, herramienta e instalaciones de servicio.

El cumplimiento óptimo de la función es:

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, la empresa está dotada de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, maquinaria y otros bienes de producción en cantidad suficiente y calidad adecuada para una elaboración eficiente de sus productos.

- **Fuerza de trabajo**

Se refiere al personal ocupado por la empresa.

El cumplimiento óptimo de la función es:

Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación dentro de una estructura equilibrada,

una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.

- **Suministros**

Materias primas, materiales auxiliares y servicios.

El cumplimiento óptimo de la función es:

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados:

- 1) La empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo, conservando inventarios a un nivel económico, y
- 2) Utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.

- **Actividad productiva**

Transformación de los materiales en productos que pueden comercializarse.

El cumplimiento óptimo de la función es:

Usando los métodos de transformación apropiados, la empresa ha organizado y mantiene en operación sus departamentos de producción en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación tecnológica.

- **Mercadeo**

Orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos.

El cumplimiento óptimo de la función es:

Con una política consciente de promoción de ventas y aprovechando las oportunidades y condiciones que presenta el mercado, la empresa realiza

operaciones de venta en cantidades, precios, plazos y condiciones adecuados a las necesidades de la negociación, y hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción.

- **Contabilidad y estadística**

Registro e información de las transacciones y operaciones.

El cumplimiento óptimo de la función es:

La empresa:

- 1) Tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes, y
- 2) Asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.

2.2.12.2 MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

La auditoría administrativa abarca a toda la empresa y busca el conocimiento integral de su desempeño, busca también conocer hasta qué punto se realiza el proceso administrativo en las diversas áreas y niveles jerárquicos de la organización. Le interesa conocer la adecuación de sus recursos ahora y en el futuro.

El primer paso de una auditoría es hacer un plan y programa de acción, después procede la aplicación de cuestionarios a los jefes de departamento, aunque también es indispensable conocer las opiniones de los directores

generales de la empresa. Las preguntas de dichos cuestionarios, deben permitir referencias cruzadas para comprobar la validez de las respuestas.

Los objetivos institucionales que se persiguen son: ¹⁹

1. Objetivos de servicio: la satisfacción de los consumidores o usuarios hace necesario ofrecer productos o servicios en condiciones apropiadas.

2. Objetivo social: cubre tres aspectos: el gobierno (federal, estatal y municipal o local), los colaboradores (vela por sus intereses económicos, personales y sociales) y la sociedad (acciones de respeto a la comunidad en calidad de buen vecino a través de relaciones públicas).

3. Objetivos económicos. El objetivo económico de la institución busca el fortalecimiento económico con la reinversión. Los acreedores permiten la consolidación de los activos y demandan su devolución con el rendimiento pactado. En cuanto a los inversionistas, los capitales invertidos deben garantizar el equilibrio de las instituciones y promover la creación de riqueza.

El esquema general del cuestionario para éste método es el siguiente:

1. Planeación

1.1 Planes de Trabajo. En este subelemento se evalúan las disposiciones ordenadas para trabajar en equipo, en cuanto a la acción de cumplir con los objetivos fijados.

1.2 Objetivos. En este subelemento se evalúa el establecimiento de metas a corto, mediano y largo plazo con que cuenta la unidad para la determinación de resultados.

¹⁹ Íbid. Pág. 107.

1.3 Políticas. Este elemento evalúa las políticas previamente establecidas para el logro de los objetivos estipulados en los programas.

2. Organización

2.1 Estructura Orgánica. En este subelemento se evalúa el sistema de organización de la unidad, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas de trabajo establecidos.

2.2 Manual de Organización. En este subelemento se evalúa la vigencia del manual contra el funcionamiento real de la unidad u organismo; o bien, si su contenido comprende objetivos, políticas, estructura orgánica, organigrama funcional y funciones específicas.

2.3 Aprovechamiento de Recursos Humanos. Se evalúa el aprovechamiento de los recursos humanos de que dispone la unidad, considerando la selección de personal, la capacitación, el desarrollo, la calificación de la actuación, los registros de personal, los planes de incentivos y de sueldos y salarios.

3. Dirección

3.1 Delegación. En este subelemento se evalúa el equilibrio que prevalezca entre las funciones conferidas y la autoridad asignada con que cuente la unidad u organismo, para el cumplimiento de los programas.

3.2 Comunicación. Se evalúa la efectividad de los medios formales de la comunicación de la unidad, así como la habilidad para comunicarse con el

personal a través de la aplicación de los medios apropiados. Estos medios pueden ser: orales (órdenes e instrucciones), escritos (reportes, informes, oficios, etc.), audiovisuales (transparencias, acetatos, películas), etc.

3.3 Supervisión. Este factor evalúa la capacidad para supervisar que tiene el personal con mando de la unidad u organismo, así como en qué medida organizan y dirigen el trabajo de equipo que se requiere para alcanzar las metas de productividad fijadas.

4. Control

4.1 Sistemas y procedimientos administrativos. En este subelemento se evaluará la funcionalidad de todos aquellos sistemas y procedimientos que se lleven a cabo en la unidad u organismo, considerando los formatos, los reportes y, en general, todos los documentos que intervengan en la captura de información.

4.2 Manual de Procedimientos. Se evaluará la eficacia de los manuales de operación que normen las actividades de la unidad u organismo en cuanto a procedimientos se refiere.

4.3 Medición de Resultados. Se evaluarán las medidas de control que determinen el grado de avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como los instrumentos que controlen el desarrollo operativo de la unidad, como pueden ser: registros de personal, control de trámites, de actividades y reportes en general.

2.2.13 ESCALAS DE EVALUACIÓN

En la auditoría administrativa se trabaja con un alto número de elementos cualitativos y se pretende dar una evaluación cuantitativa, es decir, dar una calificación final de tipo numérico, ya que es la única manera de unificar criterios de manera universal a cualquier tipo de evaluación.

Actualmente las calificaciones son un tanto empíricas, pero conforme vaya avanzando y mejorándose esta disciplina se podrán establecer evaluaciones cada vez más objetivas para tener un sistema de evaluación con mayor aceptación.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de escalas de evaluación:

2.2.13.1 ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO

Este esfuerzo de evaluación se realiza mediante un modelo para tabular y combinar evaluaciones.²⁰

Procedimiento de tasación:

- 1) Clasifique en la columna “a” los elementos por orden de importancia.
- 2) Tase (considerando la columna “a”) la contribución del elemento al total (en %), en la columna “b”.
- 3) Tase en la columna “c” la efectividad de la acción de los elementos en porcentaje.
- 4) Combine en la columna “d” los resultados de “b” y “c”.

²⁰ Íbid. Págs. 25-26.

Tabla 1. Modelo de Evaluación del Banco de México.

Elementos	Clasificación tentativa de factores (a)	% de contribución del factor al total (b)	% de efectividad (c)	$\frac{b \times c}{100}$ (d)	Áreas de escasa acción (e)
Política de inversión y reemplazo	4	10	50	5	x
Servicios extremos y medios	2	25	90	22.5	
Servicios internos	3	15	80	12	
Inversión para las operaciones	1	50	60	30	
Totales		100%		69.5%	

2.2.13.2 ESCALA DE EVALUACIÓN DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

Este método propone una escala para cada pregunta formulada, de la siguiente manera:²¹

Tabla 1. Escala de evaluación de José A. Fernández Arena

Apreciación	Puntos	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 89%
Bien	3	60 a 79%
Regular	2	40 a 59%
Mal	1	20 a 39%
Muy mal	0	0 a 19%

²¹ Op. Cit. Rodríguez Valencia, Joaquín. Págs. 156-157.

Según el resultado del cuestionario de la auditoría, la administración se considera de la siguiente forma:

Tabla 2. Tipo de Administración según resultados de la auditoría.

Rango	%	Administración
50 a 65	90 a 100	Excelente
40 a 50	80 a 89	Muy buena
30 a 40	60 a 79	Buena
20 a 30	40 a 59	Regular
10 a 20	20 a 39	Mala
0 a 10	0 a 19	Muy mala

2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

La auditoría administrativa persigue controlar y comparar el estado actual de la empresa y qué tan lejos está de lo que quiere ser y qué medidas adoptar para alcanzar sus metas o qué cambios pertinentes deben hacerse para acceder a un mejor nivel de desempeño.

La necesidad que se le plantea al administrador de conocer en qué está fallando o qué no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabo y si la empresa está alcanzando sus metas. La auditoría Administrativa es necesaria como una herramienta que permita cuantificar los errores administrativos que se estén cometiendo y poder corregirlos de manera eficaz.

Por lo tanto la auditoría administrativa forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la

administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.²²

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Las etapas generalmente aceptadas de este proceso son cuatro: Planeación, Organización, Dirección y Control, y a continuación se detallan:

2.3.1 PLANEACIÓN

La planeación consiste en definir las metas u objetivos de la organización, también en el establecimiento de las estrategias para alcanzar dichas metas. Entonces en esta primera etapa del proceso administrativo se especifica qué se va a hacer y cómo se va a hacer (considerando los medios necesarios).

La importancia de una buena planeación es que llevándola a cabo formalmente, se prevén las contingencias y cambios que pueden hacerse en el largo plazo, por lo que se establecen las medidas necesarias para enfrentarlos.

2.3.1.1 PLANES DE TRABAJO

Los planes son documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas u objetivos, así como la asignación de recursos para alcanzarlos.

Existen diversos tipos de planes:²³

1. Por su línea estratégica, se dividen en:

²² Franklin, Enrique B. *Auditoría Administrativa*. 1ª. Edición, McGraw Hill, México, 2000.

²³ Robbins, Stephen P., *Administración*. 8ª Edición. Págs. 162-163. Pearson – Prentice Hall. México, 2005.

- Planes Estratégicos: que son los que aplican a toda la organización, ya que se fijan las metas generales.
- Planes Operativos: son los que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse esas metas generales.

2. Por el plazo, se dividen en:

- Planes a Largo Plazo: son los que se proyectan para un lapso mayor de tres años.
- Planes a Mediano Plazo: la delimitación del tiempo es de uno a tres años.
- Planes a Corto Plazo: son los que se determinan para llevarse a cabo en un lapso de un año o menos.

3. Por su especificidad, se dividen en:

- Planes Específicos: son los detallados sin margen para interpretaciones. Tienen objetivos definidos claramente. No hay ambigüedad ni problemas de malos entendidos.
- Planes Direccionales: estos son flexibles para reaccionar ante cambios inesperados.

4. Por su frecuencia, se dividen en:

- Planes Únicos: son los destinados a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- Planes Permanentes: son planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente. Comprenden las políticas, reglas y procedimientos.

2.3.1.2 PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

1. Factibilidad. Se refiere a que lo planeado debe poder ser realizable. No vale la pena elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que

seguramente no podrán lograrse. Por lo que la planeación se debe adaptar a la realidad y a las condiciones de la empresa.

2. Objetividad y cuantificación (Precisión). Se refiere al hecho de basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y no en opiniones subjetivas, especulaciones, o cálculos arbitrarios; esto al elaborar planes, para reducir al mínimo los riesgos. Así, los planes podrán ser cuantificados en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones, facilitando de esta forma la evaluación de su progreso.

3. Flexibilidad. Significa el hecho de poder establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas, y que proporcionen nuevos cursos de acción que se ajusten fácilmente a las condiciones.

4. Unidad. Se refiere a la relación que debe haber entre los planes específicos de la empresa, para generar un plan general; de esta forma se dirigen en conjunto el logro de los propósitos y objetivos de la empresa de una forma armónica.

5. Del cambio de estrategias. Este surge cuando un plan se extiende en el tiempo (al largo plazo), entonces es necesario rehacerlo completamente, modificando las estrategias, políticas, programas, procedimientos y presupuestos necesarios para lograr ese plan.

2.3.1.3 OBJETIVOS

“Un Objetivo es un logro hacia el cual se dirigen los esfuerzos” (Juran).²⁴ Indican los resultados, de forma cuantitativa, que la empresa desea lograr, estableciendo un tiempo específico para alcanzarlos.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos, según el tiempo se clasifican en:

1. Objetivos a corto plazo. Por lo general se extienden a un año o menos. Por ejemplo: el objetivo del CRIVER para el año 2006 es el atender a 20,000 personas de consulta de primera vez.

2. Objetivos a mediano plazo. Por lo general cubren períodos de 1 a 5 años. Por ejemplo: el objetivo del CRIVER para el año 2008 es el aumentar la capacidad de recepción de pacientes a 50, 000 personas de consulta de primera vez, ampliando las instalaciones actuales en un 20%.

3. Objetivos a largo plazo. Se extienden más allá de 5 años. Por ejemplo: el objetivo del CRIVER para el año 2012, es ampliar la cobertura dentro del Estado de Veracruz, mediante la construcción de dos centros de atención más, uno en el Norte y otro en el Sur.

En función del área que abarquen y del tiempo al que se establecen, los objetivos se clasifican en:²⁵

1. Estratégicos o generales. Son los que abarcan a toda la organización, por lo que su tiempo de realización será al largo plazo.

²⁴ Colunga Dávila, Carlos. *La Administración del Tercer Milenio – Diccionario temático*. Pág. 206. Panorama Editorial. México.

²⁵ Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. *Fundamentos de Administración*. 10ª reimpresión. Pág. 82. Editorial Trillas. México, 2001.

2. **Tácticos o departamentales.** Son establecidos para cada área o departamento de la empresa, están relacionados con los objetivos generales, pero éstos se establecen a corto o mediano plazo.
3. **Operacionales o específicos.** Son establecidos para secciones específicas de la empresa, y están en relación estrecha con los objetivos departamentales, pueden referirse a actividades detalladas, por lo cual éstos se deben cumplir en el corto plazo.

GUÍAS PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS

Debido a que los objetivos deben formularse con gran cuidado, se recomienda que se sigan los siguientes aspectos, para tener una mejor oportunidad de que se lleven a cabo y se cumplan:

- Tenerlos siempre por escrito
- No confundirlos con las estrategias
- Al formularlos, tomar en cuenta las preguntas clave de la administración: ¿Qué, cómo, dónde, quién, cuándo, y por qué?
- Deben ser perfectamente conocidos y entendidos por todos los miembros de la organización
- Deben ser estables; los cambios continuos causan conflictos y confusiones.
- Deben ser el resultado de la participación de los responsables de su realización. Los que están cerca de la situación probablemente conocen mejor lo que puede realizarse. Las personas que ayudan a formular los objetivos tienen un fuerte compromiso por alcanzarlos.
- Todos los objetivos en una empresa deben apoyar los objetivos generales. Los objetivos han de ser mutuamente congruentes en una organización.
- La congruencia de los objetivos ayuda a lograr la unidad de esfuerzos.

- Los objetivos deben tener cierto alcance. La mayoría de las personas se sienten más satisfechas y trabajan mucho mejor cuando existe un reto razonable. La gente desea esforzarse y disfrutar de una sensación de logro.
- Los objetivos deben ser realistas. Conviene tener cuidado respecto a tratar de lograr demasiado en un tiempo muy corto.
- Los objetivos deben ser contemporáneos al igual que innovadores. El gerente de éxito mantiene los objetivos al día, los revisa periódicamente y hace revisiones cuando se cree que es ventajoso hacerlo.
- El número de objetivos establecidos para cada miembro de la administración debe ser limitada. Muchos causan confusión y negligencia y muy pocos permiten desperdicio y deficiencia.

2.3.1.4 POLÍTICAS

Una Política es “una guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones”.²⁶

CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

De acuerdo al nivel jerárquico en que son formuladas y áreas que comprendan, las políticas pueden clasificarse en:

- 1. Estratégicas o generales.** Son las establecidas por la alta gerencia y tienen como función establecer reglas que guíen a la empresa como una unidad integrada.

²⁶ Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas – Análisis, Diseño y Estructura*. Pág. 332. McGraw Hill. México, 2001.

2. **Tácticas o departamentales.** Estas son específicas para un departamento.
3. **Operativas o específicas.** Son aplicables a las unidades administrativas que formen parte de un departamento.

IMPORTANCIA DE LAS POLÍTICAS

Las políticas son necesarias para que se cumplan los planes que se formulan en la empresa, ya que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al permitirles cierta toma de decisiones.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.

GUÍAS PARA ESTABLECER LAS POLÍTICAS

Para que las políticas cumplan con su finalidad, deben:²⁷

- Tenerse por escrito
- Redactarlas de forma clara y precisa
- Dársele a conocer a todos los empleados a quienes sea aplicable
- Coordinarse con las demás políticas
- Revisarlas periódicamente
- Estar relacionadas con los objetivos de la empresa
- Ser flexibles

²⁷ Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Pág. 91.

2.3.2 ORGANIZACIÓN

Es la etapa del proceso administrativo que consiste en decidir qué recursos y actividades son necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. También se distribuyen los recursos, se definen las funciones y se asignan las responsabilidades y autoridad a los puestos. ²⁸

Esta etapa del proceso administrativo inicia con el **diseño organizacional** que es el proceso con el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada a la estrategia de la organización y del entorno en que se lleva a cabo esta estrategia. ²⁹

2.3.2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de tareas. Permite a los administradores asignar el trabajo, coordinar tareas y delegar la autoridad y responsabilidad necesarias para lograr el eficiente cumplimiento de los objetivos organizacionales.

ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional incluye cinco elementos básicos mediante los cuales puede ser analizada: ³⁰

- **Especialización de actividades.** Establece las actividades tanto individuales como grupales que se refieren a la división del trabajo; y establece también

²⁸ Garza Treviño, Juan Gerardo. *Administración Contemporánea*. Pág. 92. McGraw Hill. México, 2003.

²⁹ Stoner, James A.F.; Freeman, R. Edward y Gilbert, Daniel R, Jr. *Administración*. Pág. 355. Pearson – Educación. México, 1996.

³⁰ Op. Cit. Garza Treviño, Juan Gerardo. Pág. 93

las labores conjuntas de las unidades de trabajo que se refieren a la departamentalización.

- **Estandarización de actividades.** Especifica los procedimientos de todas las actividades por realizar.
- **Coordinación de actividades.** Se lleva a cabo mediante una serie de actividades necesarias para integrar las funciones de los diferentes departamentos de la organización.
- **Centralización y descentralización de la toma de decisiones.** Establece el o los niveles donde se llevarán a cabo la toma de decisiones; si será por una persona (centralizada) o por varias personas de la organización (descentralizada).
- **Tamaño de la unidad de trabajo.** Es el límite en cuanto a número de subordinados que pueden trabajar en un departamento.

2.3.2.2 PRINCIPIOS DEL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Son nueve los principios mediante los cuales se puede establecer una organización racional.³¹

1. Del objetivo. Significa que todas las actividades de la organización deben ser coherentes con los objetivos de la empresa. Se debe promover la eficiencia y simplificar el trabajo, no complicarlo.

2. Especialización. Según Adam Smith, “el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”. Lo que

³¹ Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Págs. 109-114.

significa que el trabajo se puede llevar a cabo más fácilmente si se subdivide en actividades delimitadas, realizadas por diferentes personas.

3. Jerarquía. Se refiere a la necesidad de establecer los centros de autoridad descendentes, de los cuales fluya la comunicación requerida para dar a conocer los planes y ejecutarlos, así como el establecimiento de responsabilidades.

4. Paridad de autoridad y responsabilidad. Significa que a la persona que le deleguen cierta responsabilidad, le deben conceder el adecuado nivel de autoridad para llevar a cabo esa responsabilidad.

5. Unidad de mando. Se refiere al hecho de que los empleados no deben reportar los resultados de sus actividades a más de un superior, para no ocasionar confusiones ni prácticas ineficientes.

6. Difusión. Es poner a disposición de los responsables de cada área, sus obligaciones, de manera escrita; así también de todos los miembros relacionados con esas actividades.

7. Amplitud o tramo de control. Para que el ejecutivo pueda llevar a cabo sus responsabilidades eficientemente, no se le deberá asignar un alto número de subordinados a su cargo, para evitar así la sobrecarga de trabajo.

8. De la coordinación. Es buscar la comunicación adecuada entre departamentos para que las funciones de todos no se vean interrumpidas por falta de sincronía en las relaciones interdepartamentales.

9. Continuidad. Es mantener actualizada y acorde con las condiciones del medio ambiente laboral, la estructura de la organización. De ser necesario deberán sugerirse ciertos ajustes y mejorarlos.

2.3.2.3 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional. Entre las más destacadas y necesarias, están los organigramas y los manuales de organización.

ORGANIGRAMA

Es el diagrama en el que se representa gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos y puestos de una organización.³²

El organigrama sirve para dar información sobre algunos de los aspectos más importantes de la estructura de la organización:

- **Tareas.** Se muestran las diferentes tareas que se realizan en la organización.
- **Subdivisiones.** Cada rectángulo representa una subdivisión de la organización responsable de ciertas tareas.
- **Niveles administrativos.** Se muestra la jerarquía administrativa, desde el presidente del consejo de administración hasta los gerentes divisionales.
- **Líneas de autoridad.** Las líneas verticales que unen a los rectángulos del organigrama indican qué puestos tienen autoridad sobre otros.
- **Naturaleza lineal o staff del departamento.** Suele indicarse por distintos tipos de la línea de comunicación, por ejemplo, línea llena para autoridad lineal o línea punteada para autoridad staff.

³² Hellriegel, Don y Slocum, John W. *Administración*. 7ª. edición. Pág. 337. Thomson Editores. México, 2000.

Requisitos de los organigramas³³

- a) Los organigramas deben ser muy claros; es recomendable que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos.
- b) Representan la estructura del cuerpo administrativo; lo común es que inicie del Director o Gerente General y que termine con los jefes o supervisores del último nivel. Es posible incluir también a la Asamblea de Accionistas o Consejo de Administración.
- c) Deben contener nombres de los puestos, no el de las personas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Se entiende por **manual** el material escrito en forma sistemática que muestra las diversas actividades que deben cumplirse por los recursos humanos de una organización y la forma en que deben realizarse estas actividades, tanto en forma conjunta como separada.³⁴

El manual de organización contiene información detallada de los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización.

Cuando este manual de organización es específico de algún área administrativa, se incluye también la descripción de puestos.

³³ Reyes Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Pág. 300. Limusa. México, 2002.

³⁴ De la Mora, Maurice Eyssautier. *Elementos básicos de la Administración*. Pág. 108. Trillas. México, 2002.

Objetivos del Manual de Organización ³⁵

- Indican las funciones asignadas a cada unidad administrativa, con lo que se definen las responsabilidades y así se evitan duplicidades y se detectan omisiones.
- Son un medio de ayuda para la correcta realización de las actividades encomendadas a los empleados.
- Posibilidad de ahorrar tiempo y esfuerzos en la realización del trabajo, ya que se evita la repetición de instrucciones.
- Se agiliza el entendimiento de la organización.
- Se puede facilitar el reclutamiento, selección y contratación de personal, ya que se presenta un perfil de puestos.
- Se establece el grado de autoridad y responsabilidad de los niveles jerárquicos de la organización.
- Se promueve el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.

2.3.2.4 APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Dentro del proceso de Organización de la empresa se debe ver el proceso de integración del personal necesario para cada área, el cual deberá cubrir cierto perfil y cumplir con las características afines al puesto.

Esta **integración del personal** es el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de recursos humanos, el cual incluye la previsión de necesidades, reclutamiento y selección de candidatos y la inducción a los nuevos empleados. ³⁶

³⁵ Op. Cit. Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*. Pág. 147.

³⁶ Op. Cit. Hellriegel, Don y Slocum, John W. Pág. 850.

El proceso de integración del personal inicia con la **planeación de recursos humanos** que es pronosticar en la empresa las necesidades de empleados para los diversos puestos. Se debe determinar cuántos empleados se contratarán y con qué perfil deberán contar para ocupar un puesto en la organización.

Posteriormente se pasa al **reclutamiento**, que es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. Aunque también se puede llevar a cabo un reclutamiento interno, es decir, con el personal ya presente en la organización; en este caso se pudiera ascender o trasladar a dicho personal. En caso de reclutamiento externo, este paso termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.³⁷

Después de recibir suficientes solicitudes de trabajo, y cuando sea necesario, se iniciará la **selección y contratación** del personal. Esta etapa de selección en algunas empresas puede llegar a ser muy compleja, debido a que lo común sería llevar a cabo una serie de pasos necesarios para poner a prueba las habilidades y conocimientos de los reclutados. Entre esta serie de pasos necesarios para seleccionar a la persona idónea para ocupar la vacante, se encuentran: las pruebas de idoneidad; unas entrevistas de selección; la verificación de datos y referencias; un examen médico; la entrevista con el supervisor del área; darle al reclutado una descripción realista del puesto; y finalmente la decisión de contratar.

Después de seleccionar y contratar se deberá continuar este proceso con la etapa de **inducción**, que es un programa formal o informal para familiarizar a los nuevos empleados con las responsabilidades de su trabajo, así como para presentarle a sus compañeros y las políticas de la organización.

³⁷ Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Pág. 150. Mc Graw Hill. México, 2002.

En especial esta etapa es en la que se informa a los empleados de nuevo ingreso sobre las prestaciones, los procedimientos organizacionales y otros asuntos de la empresa.

Algunos de los beneficios de un buen programa de inducción para los empleados recién contratados son los siguientes:

- **Promueve expectativas de trabajo realistas.** Es adquirir conocimientos básicos sobre la organización, el funcionamiento, redes de comunicación entre empleados de distintas áreas, y los métodos de realización de las actividades.
- **Promueve una conducta de trabajo funcional.** Lo que se refiere al nivel de eficacia que pueden obtener los empleados si se les da una orientación adecuada en el corto plazo.
- **Reduce tiempo y esfuerzo.** Se pueden ver minimizados los tiempos de capacitación de los empleados de nuevo ingreso por parte de los administradores, si se efectúa una inducción formal y adecuada.
- **Reduce la rotación de empleados.** Debido a que se les proporciona una adecuada inducción, los nuevos empleados desde un principio podrán desempeñar perfectamente sus tareas, lo que les concede seguridad y probabilidad de permanecer en el puesto.

También para aprovechar los recursos humanos de la empresa, se deberá contar con **programas de desarrollo**, que tienen la intención de enriquecer o aumentar las habilidades de los empleados, para prepararlos para futuros puestos.

Estos programas de desarrollo incluyen la **capacitación** que es la serie de actividades enfocadas a enseñar a los empleados cómo desempeñar su puesto de trabajo.³⁸

Y si la empresa no opta por capacitar a los empleados, esto puede generar un alto nivel de rotación de puestos, que puede resultar en despidos por la falta de actualización de conocimientos o traslados del personal a diferentes áreas de la organización.

2.3.3 DIRECCIÓN

La dirección es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.³⁹

Es el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente, delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas.

La etapa de la dirección es importante porque:

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.

³⁸ Op. Cit. Werther, William B. Jr. y Davis, Keith. Pág. 562.

³⁹ Op. Cit. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José. Pág. 148.

- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficacia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

2.3.3.1 DELEGACIÓN

Se puede definir como la asignación de autorización formal y de responsabilidad a otra persona para que lleve a cabo determinadas actividades. La delegación de autoridad por los superiores a los subordinados es necesaria para el buen funcionamiento de cualquier organización, dado que ningún superior puede realizar personalmente o supervisar completamente todas las actividades de una organización.

Delegación general.- Se concede al jefe toda la autoridad en el departamento o sección que se le encomienda y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir sino acudir a los jefes superiores para que estos decidan.

Delegación sobre funciones completas.- En este sistema se señala al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, quedando establecido que, en todos los demás que puedan presentarse, deberá acudir a los jefes superiores para que estos decidan.

Ventajas de la Delegación:

- Permite al directivo dedicarse a las actividades de más importancia, en tanto que las funciones detalladas y rutinarias se delegan.
- La responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- Motiva a los subordinados al hacerlos partícipes del logro de los objetivos.
- Capacita a los subordinados en ciertas decisiones importantes.

Desventajas:

- Puede romper la unidad de mando.
- Engendrar falta de uniformidad en los procesos, relaciones y controles.
- Puede hacer perder el control global, de los resultados generales.

El proceso completo de delegación implica:

- Determinación de los resultados que se esperan.
- Asignación de tareas.
- Delegación de autoridad para llevar a cabo esas tareas.
- Asignación de responsabilidad derivada de la ejecución de las tareas.

Requisitos necesarios para delegar:

1. Delimitar claramente la autoridad y responsabilidad delegada, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etc.
2. Especificar claramente, metas y objetivos de la función delegada.
3. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
4. Establecer estándares de actuación de tal manera que se fomente la iniciativa, creatividad y lealtad hacia la organización.
5. Convenir sobre las áreas de no delegación.
6. El directivo deberá mostrar interés en el departamento del empleado, en relación con la función delegada.
7. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

2.3.3.2 COMUNICACIÓN

Es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es

indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Importancia de la Comunicación:

Para los gerentes es importante por dos razones:

- Primero porque es el proceso por el cual se desempeñan las funciones de planeación, organización, dirección y control.
- Segundo, porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerentes ejecutar las tareas de su puesto; es necesario que reciban la información para que tengan base para planear, los planes tienen que comunicarse a otros para que se ejecuten.

Proceso de decisiones

Consiste en que exista una adecuada interacción entre:

- **Emisor:** es la fuente del mensaje, inicia la comunicación en una organización; será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlas a una o más persona.
- **Mensaje:** es la forma en la cual el emisor transmite la información, puede darse en cualquier forma en la cual el emisor transmite la información; puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor.
- **Receptor:** es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor; puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un mensaje a todos los miembros de la organización, o bien puede haber uno solo dirigido a una persona, por lo cual si el mensaje no llega al receptor la comunicación no tendrá lugar y no se realizará una adecuada toma de

decisión; al igual si el mensaje no es transmitido de manera clara y precisa el receptor le podrá entender de una manera equivocada.

Comunicación con los colaboradores

Se realiza a través de varias funciones.

- **En sus papeles interpersonales.** Los gerentes actúan como representantes y líderes de su unidad interactuando con subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa.
- **En sus papeles informacionales.** Los gerentes buscan información de los colegas, subordinados y otros contactos personales sobre cualquier cosa que pudiera afectar su trabajo y responsabilidades, también reparten a su vez información importante e interesante. Además proporcionan a los proveedores, colegas y otros grupos ajenos a la organización información referente a su unidad en general.
- **En sus papeles decisoriales.** Los gerentes realizan nuevos proyectos, resuelven conflictos y asignan recursos a los miembros y departamentos de su unidad, algunas de las decisiones más importantes serán en privado pero se basarán en la información que les ha sido transmitida y los gerentes deberán comunicarles a otros.

La comunicación con los colaboradores puede ser escrita, oral y no verbal, y en diferentes direcciones: descendentes, ascendente y cruzada.

- **Descendente:** fluye de las personas que se encuentran en niveles superiores hacia quienes ocupan niveles inferiores en la jerarquía organizacional.
- **Ascendente:** pasa de los subordinados y continúa ascendiendo por la jerarquía de la organización.
- **Cruzada:** incluye el flujo horizontal y diagonal, con personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de dependencia.

Principales problemas

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor es una barrera para la comunicación y con consecuencia es un problema, estas barreras son comunes ya que aparecen en una variedad casi ilimitada de formas, algunas son problemas evidentes con soluciones y otras no.

Los gerentes son los encargados de identificar, comprender y solucionar los problemas y las barreras de comunicación por lo que pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose; estos problemas o barreras se presentan en situaciones diferentes como pueden ser entre colegas, entre subordinado y supervisor, entre superior y subordinado y entre empleado y cliente.

- **Percepciones diferentes.-** se presenta en personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias que con frecuencia perciben el mismo problema o fenómeno pero ellos lo analizan desde distintas perspectivas.
- **Diferencias del lenguaje.-** se relaciona con las percepciones individuales para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor quienes deben compartir el mismo significado.
- **Ruido.-** es un factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación y por consiguiente la gente excluye información importante.
- **Emotividad.-** las relaciones emocionales influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en como influimos en los demás con nuestros mensajes lo mejor es aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de la comunicación y tratar de entender cuando ocasionan problemas.

2.3.3.3 SUPERVISIÓN

Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.⁴⁰

Es una actividad técnica y especializada que tiene como finalidad fundamental utilizar racionalmente los factores que le hacen posible la realización de los procesos de trabajo: el hombre, la materia prima, los equipos, maquinarias, herramientas, dinero.

Se aplica por lo general a niveles jerárquicos inferiores, aunque todo administrador, en mayor o menor grado, lleva a cabo esta función.

De una supervisión efectiva dependerá:

- La productividad del personal para lograr los objetivos
- La observancia de la comunicación
- La relación entre jefe – subordinado
- La corrección de errores
- La observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

Objetivos de la supervisión:

1. Mejorar la productividad de los empleados
2. Desarrollar un uso óptimo de los recursos
3. Obtener una adecuada rentabilidad de cada actividad realizada
4. Desarrollar constantemente a los empleados de manera integral
5. Monitorear las actitudes de los subordinados
6. Contribuir a mejorar las condiciones laborales

⁴⁰ Íbid. Pág. 165.

Características del supervisor:

Conocimiento del trabajo. Esto implica que debe conocer la tecnología de la función que supervisa, las características de los materiales, la calidad deseada, los costos esperados, los procesos necesarios, etc.

Conocimiento de sus responsabilidades. Esta característica es de gran importancia, ya que implica que el supervisor debe conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

Habilidad para instruir. El supervisor necesita adiestrar a su personal para poder obtener resultados óptimos. Las informaciones, al igual que las instrucciones que imparte a sus colaboradores, deben ser claras y precisas.

Habilidad para mejorar métodos. El supervisor debe aprovechar de la mejor forma posible los recursos humanos, materiales, técnicos y todos los que la empresa facilite, siendo crítico en toda su gestión para que de esta manera se realice de la mejor forma posible, es decir, mejorando continuamente todos los procesos del trabajo.

Habilidad para dirigir. El supervisor debe liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos.

Funciones del supervisor:

De manera muy general se puede decir que todo supervisor tiene cuatro grandes funciones:

Proyectar. Se debe programar o planificar el trabajo del día, establecer la prioridad y el orden, tomando en cuenta los recursos y el tiempo para hacerlo, de igual forma el grado de efectividad de sus colaboradores, así como la forma de

desarrollar dicho trabajo dentro de su departamento. Proyectar en el corto, mediano y largo plazo. Es uno de los pilares fundamentales para el éxito de cualquier supervisor.

Dirigir. Esta función comprende la delegación de autoridad y la toma de decisiones, lo que implica que el supervisor debe empezar las buenas relaciones humanas, procurando que sus instrucciones sean claras, específicas, concisas y completas, sin olvidar el nivel general de habilidad de sus colaboradores.

Desarrollar. Esta función le impone al supervisor la responsabilidad de mejorar constantemente a su personal, desarrollando sus aptitudes en el trabajo, estudiando y analizando métodos de trabajo y elaborando planes de adiestramiento para el personal nuevo y antiguo, así elevará los niveles de eficiencia de sus colaboradores, motivará hacia el trabajo, aumentará la satisfacción laboral y se logrará un trabajo de alta calidad y productividad.

Controlar. Significa crear conciencia en sus colaboradores para que sea cada uno de ellos los propios controladores de su gestión, actuando luego el supervisor como conciliador de todos los objetivos planteados. Supervisar implica controlar. El supervisor debe evaluar constantemente para detectar en qué grado los planes se están obteniendo por él o por la dirección de la empresa.

2.3.4 CONTROL

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos.⁴¹

⁴¹ Koonts, Harold y Welrich, Heinz. *Administración: Una Perspectiva Global*. 10ª. edición. Pág. 578. Mc Graw Hill. México, 1994.

El control no es posible sin objetivos y planes, debido a que el desempeño se debe medir con criterios establecidos.

El control es la función de todo administrador; en todos los niveles se tiene responsabilidad sobre la ejecución de los planes y, por consiguiente, el control es una función administrativa básica en todas las áreas.

2.3.4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Münch G. y Martínez G. (1979) consideran que los procedimientos administrativos: "permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas".

Desde otra perspectiva Terry y Franklin (1993) definen que los procedimientos administrativos son: "una serie de tareas relacionadas que forman la secuencia establecida en ejecutar el trabajo que se va a desempeñar"

Se puede conceptualizar el procedimiento administrativo como un instrumento administrativo que apoya la realización del quehacer cotidiano en donde se consigna, en forma metódica las operaciones de las funciones.

La importancia de los procedimientos administrativos radica en que:

- Establecen el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueven la eficiencia y la optimización.
- Fijan la manera como deben ejecutarse las actividades, quién debe ejecutarlas y cuándo.

Beneficios de los procedimientos

Los beneficios son:

- Aumento del rendimiento laboral.

- Permite adaptar las mejores soluciones a los problemas.
- Contribuye a llevar una buena coordinación y orden en las actividades de la organización.

2.3.4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales son por excelencia los documentos organizativos y herramientas gerenciales utilizados para comunicar y documentar los procedimientos contables y no contables. Consiste en la organización lógica y ordenada de todos los procedimientos identificados, bajo el esquema de una especie de libro actualizable.

La finalidad de los manuales es que permiten plasmar la información clara, sencilla y concreta. A través de esta herramienta se orienta y facilita el acceso de información a los miembros de la organización, mediante cursos de acción cumpliendo estrictamente los pasos para alcanzar las metas y objetivos obteniendo buenos resultados para la misma.

El manual de procedimientos constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.⁴²

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos,

⁴² Op. Cit. Franklin, Enrique Benjamín. *Organización de Empresas*. Pág. 148.

lo que favorece la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

El manual de procedimientos debe incluir en su formato el logotipo de la organización, el nombre oficial de la organización, el lugar y fecha de elaboración, el número de revisión (en caso de ser tener actualizaciones), las unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización y una clave (formada por las siglas de la organización, después las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza y por último el número del formato).⁴³

En el prólogo o introducción se hace una exposición sobre el documento, su contenido, el objetivo, las áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de las áreas comprendidas en el manual.

En el apartado de objetivos de los procedimientos, se hace una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

Las áreas de aplicación o alcance de los procedimientos se refieren a la esfera de acción que cubren los procedimientos.

Los responsables, son las unidades administrativas o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.

Las políticas o normas de operación es la sección donde se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.

⁴³ Íbid. Pág. 157.

En la sección de la descripción de las operaciones (procedimientos) se presenta por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando la descripción del procedimiento es general, y comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación.

En el manual se pueden incluir los formularios o impresos que se utilizan en un procedimiento, los cuales pueden ir intercalados dentro del manual o como apéndice (en forma de anexos).

Por último dentro del manual de procedimientos se incluyen diagramas de flujo, que son representaciones gráficas de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento o el recorrido de formatos o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (en caso de procedimientos generales), o los puestos que intervienen (en caso de procedimientos detallados), en cada operación descrita.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Se aconseja el uso de símbolos o gráficos simplificados.

2.3.4.3 RELACIÓN ENTRE EL CONTROL Y LA AUDITORÍA

El control es uno de los cinco principios administrativos (planeación, organización, integración de personal, dirección y control). Este consiste en la

medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y se sigan los planes diseñados para alcanzarlos. El control y la planeación, por tanto, están muy relacionados.

El proceso básico de control comprende tres pasos:

- 1) Establecer estándares. Estos funcionan como punto de referencia, son criterios de desempeño que al medirlos, permiten conocer cómo funcionan ciertos aspectos de la empresa.
- 2) Medir o comparar el desempeño con estos estándares. Esto debería realizarse idealmente de manera anticipada y poder evitar las desviaciones antes de que ocurran.
- 3) Corregir las desviaciones. Los administradores deben saber en dónde aplicar las medidas correctivas, entre las que se pueden mencionar los siguientes ejemplos: cambio en los planes u objetivos, aclaración de tareas, contratación o capacitación de personal y despido de personal.

El contar con un sistema de control convenientemente estructurado en una organización debe suministrar información válida, confiable y oportuna. Esto constituye la retroalimentación por medio de la cual se pueden cambiar los planes, objetivos, políticas y/o programas, antes de que ocurran problemas costosos.

La aplicación del principio de control preventivo ha provocado el desarrollo del interés en las auditorías administrativas, que son formas de evaluación de la administración, contemplando todo el sistema administrativo de una empresa. Actualmente la auditoría administrativa se lleva a cabo por firmas independientes y externas a la empresa a evaluar, que deben contar con personal calificado

para valorar el sistema administrativo de una compañía y la calidad de sus administradores.

Existe también el concepto de auditoría interna de la empresa, que consiste en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente actual y del medio que probablemente encuentre en su futuro. Evidentemente es más amplia que la auditoría administrativa, ya que evalúa la posición de la compañía dentro de su entorno para determinar donde se encuentra, hacia donde se dirige con los planes actuales y si deben ser éstos modificados.

Una organización se fija objetivos o metas, define políticas para guiar el comportamiento de sus integrantes y traza planes de acción, que se convierten en instrucciones o programas de operación que deben concretarse en “hechos”. Todo este proceso se lleva a cabo en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, los cuales, se pueden dividir en 3 principalmente: 1) Directivo, 2) Gerencial y 3) Operativo. A pesar de que estos niveles no están perfectamente delimitados, es necesario identificarlos como elementos separados, ya que cada uno de los cuales toma decisiones que afectan a la organización como un todo.

La toma de decisiones entre alternativas en distintos niveles y departamentos, genera la necesidad de ejercer vigilancia sobre éstas y sus consecuencias, es decir, de controlar.

La auditoría es realmente una técnica de control; aplicando la teoría de sistemas, la auditoría se considera como un subsistema dentro del sistema general del control.

CAPÍTULO 3 RESULTADOS

3.1 AUDITORÍA POR EL MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO

A continuación se presentan los resultados obtenidos del primer instrumento de medición, que corresponde al cuestionario de auditoría administrativa utilizando el método de Análisis Factorial del Banco de México, y que fue contestado por el C.P. Joseamid Hernández Espino, Director Administrativo del CRIVER, A.C.

Cabe destacar que debido a que en la auditoría administrativa se revisan ciertas áreas de la organización para evaluarlas, se presentará a continuación el resumen de lo más destacado obtenido en el primer cuestionario aplicado, y posteriormente aplicando el método de evaluación del Análisis Factorial del Banco de México, se presenta una escala de calificaciones y posteriormente la calificación final o porcentaje obtenido para este cuestionario.

Dentro de las áreas que se evaluaron en la auditoría se encontraron aspectos relevantes y de mucha importancia en:

- Medio ambiente laboral
- Políticas y Dirección
- Productos y procesos que realizan

- Financiamiento
- Medios de producción
- Fuerza de trabajo
- Suministros
- Actividades productivas
- Mercadeo
- Contabilidad y estadística

Medio ambiente

En este aspecto lo que se puede destacar es que las instalaciones cuentan con una licencia sanitaria aprobada por la Secretaría de Salud y Asistencia (SSA), la cual establece que se cumplen con las especificaciones necesarias que se requieran para laborar.

En general el clima laboral es adecuado, en éste se mantiene una buena relación cordial entre todos los empleados, manteniendo siempre un ambiente armonioso y de absoluta comunicación, que se denomina informal.

Debido a que el CRIVER se encuentra registrado como donatario autorizado, brinda labor social en un 95% y el 5% restante se aplica como servicio médico particular por las tardes, pudiendo atender a jóvenes y adultos en todas las especialidades de las instalaciones, pero con la ventaja que los costos se encuentran por debajo del promedio de cualquier clínica particular de la zona.

Política y Dirección

La dirección de esta empresa enfatiza sus esfuerzos en adquirir los recursos financieros para su funcionamiento a través de donativos tanto particulares como de empresas; también se dedica a la organización de eventos

masivos con el objetivo de recaudar fondos y se tiene contemplado para este 2006, el primer Sorteo CRIVER, que entregará premios con un valor de tres millones de pesos, y el cual constará en un sorteo similar a los de la Lotería Nacional, en el cual se venderán “cachitos” a cien pesos y dentro de todo el territorio del estado, con el fin de recaudar la mayor cantidad de fondos posibles para el beneficio del CRIVER.

Todo esto se lleva a cabo con el fin de cumplir el objetivo principal de la institución, que es la rehabilitación y reintegración social de los niños y jóvenes de 0 a 18 años; además de seguir prestando por las tardes un servicio médico especializado de forma particular a los adultos con precios bajos por consulta y tratamiento.

La dirección de la institución en su preocupación por contar con la mejor tecnología de rehabilitación, ha logrado dar a Veracruz el mejor centro de rehabilitación de Latinoamérica, y así se mantendrá ya que siempre se encuentra a la vanguardia actualizando regularmente tanto su equipo de trabajo como a los participantes de las distintas áreas de especialización.

Por ser el CRIVER una institución sin fines de lucro, la dirección de ésta institución se apoya en un patronato formado por diversos empresarios de la zona, quienes se encargan de vigilar, apoyar y aconsejar, para la toma de decisiones adecuada. Sin embargo, este patronato no está al frente de la empresa, si no que sólo supervisan las funciones desempeñadas por los especialistas de cada área, y más que nada el apoyo se refiere a conseguir fondos y equipo de trabajo.

Para la supervisión de las funciones departamentales, la institución cuenta con manuales de procedimientos en los cuales se rigen para evitar ambigüedades en el desempeño de las actividades.

Con respecto a los proveedores, en su mayoría son extranjeros y todas las compras de equipo se liquidan de contado en una sola exhibición, por lo que no se cuenta con obligaciones financieras de este tipo.

Productos y Procesos

En cuanto a la calidad de los productos se cuenta con marcas muy prestigiadas en el ramo de la medicina de rehabilitación como lo son: Moscoff, Silipos, Flat House, que son de origen italiano. También se manejan instrumentos de órtesis y prótesis de importación y nacionales que cumplan con los requisitos de calidad.

En cuanto a los medicamentos, los médicos los recetan pero los pacientes tienen que adquirirlos en farmacias externas, ya que la farmacia dentro de la institución no cuenta con tanta variedad de productos.

La institución mantiene contacto con algunos laboratorios que les proporcionan medicamentos de uso interno, con el objetivo de que en algún momento en que la institución requiera de dichos productos, ya conoce la calidad de éstos; y los laboratorios son los siguientes: Merc y Casa Saba, entre tantos.

Financiamiento

En esta organización no se cuenta con ninguna política de financiamiento ya que no se manejan créditos de proveedores; tampoco cuenta con créditos bancarios ni créditos a pacientes, todo esto porque las compras las hacen de contado, y a los pacientes no es necesario otorgarles créditos debido al bajo precio de la consulta, además de que antes de iniciar algún tratamiento con los pacientes, se les aplica un estudio socioeconómico para determinar la tarifa que pagarán por visita, en todas las cuales es una aportación simbólica.

Medios de Producción

Dentro de los medios de producción y equipo de trabajo con que cuenta el CRIVER, destaca el que tengan su propia planta de tratamiento de agua; también cuentan con una planta de luz, que se activa en caso de que el servicio sea temporalmente suspendido por falla, igualmente cuentan las instalaciones con bombas hidroneumáticas, esto para darle mayor presión al agua corriente, ya que como dentro de las instalaciones hay albercas y tinas terapéuticas, es necesario que sean llenadas con rapidez.

La medida del terreno en el que se construyeron las instalaciones del CRIVER es de 80,000 metros cuadrados, y por el momento la construcción es de 6,000 metros cuadrados.

Fuerza de Trabajo

Cuando es necesario, esta organización ofrece vacantes mediante bolsas de trabajo en Internet, como en la de OCC y Computrabajo. Otra forma es la convencional, en la cual el departamento de Recursos Humanos realiza el proceso de reclutamiento y contratación, iniciando con la recepción de curriculums en las oficinas, para posteriormente realizar entrevistas; y en el caso de que un candidato cumpla con los requisitos para llenar la vacante de alguna especialidad, se procede a evaluar sus habilidades y se finaliza con el ingreso (contratación) e inducción al área.

La forma en que los directivos motivan a los trabajadores es mediante la entrega de bonos, premios de puntualidad y los aguinaldos que corresponden a un mes de sueldo en algunos casos, y se les proporcionan además todas las prestaciones señaladas por la ley.

Para beneficio de la institución y de los pacientes, a los trabajadores de esta organización se les pagan cursos de actualización durante algunos períodos del año, cuando así lo determinen necesario los encargados de las distintas áreas.

En cuanto a la seguridad de los empleados, pacientes y visitantes, dentro de las instalaciones se cuenta con un plan de seguridad completo, que consta de varios elementos, como por ejemplo: rutas de evacuación, alarmas, dispositivos contra incendios, la planta de luz, entre otros.

En ocasiones es necesario contratar personal externo temporal, específicamente especialistas; pero debido a los altos honorarios que se les otorga, éstos mismos cubren sus gastos de viaje y hospedaje (viáticos).

Suministros

En el procedimiento de compras, al pedir los presupuestos o cotizaciones a los distintos proveedores, se procura obtener un precio especial, debido a la causa no lucrativa por la cual se labora, lo que significa que los instrumentos adquiridos no serán tan explotados con fines de lucro, sino que con su uso se logrará la rehabilitación de los niños y jóvenes, pero a un bajo precio para ellos.

Otra especificación en el procedimiento de compra exige que la garantía deba ser por lo menos de dos años, y que el proveedor deba proporcionar la capacitación necesaria al personal hasta que pueda manejar correctamente los instrumentos.

El método de existencias consta de un pequeño almacén para guardar las mercancías en el momento en que las entrega el proveedor, de donde son retiradas en el momento en que se requieran; dicho almacén se utiliza

principalmente para silla de ruedas, material de prótesis, instrumentos del gimnasio, material administrativo, etc.

El método de inventarios es el de primeras entradas, primeras salidas; y se practican dos o más inventarios al año, en base a factura, para corroborar que no haya faltante de existencias.

Actividad Productiva

Para lograr efectuar las operaciones en una forma eficiente, el proveedor debe dar mantenimiento a los aparatos cada vez que se requiera, por lo que asiste a las instalaciones a dar este servicio incluido en la garantía extendida; adicional al servicio que presta el proveedor en caso de algún desperfecto o falla, se da un mantenimiento preventivo cada seis meses a todo el equipo.

En caso de que el equipo al cual se le va a dar mantenimiento se encuentre dentro de la garantía y el proveedor sea extranjero, éste, al igual que los especialistas externos cubrirá sus viáticos, ya que esta es una de las cláusulas de la garantía extendida adquirida.

Cabe destacar que en caso de que un paciente requiera de alguna cirugía, será canalizado a un hospital local, ya que dentro de las instalaciones del CRIVER no se cuenta con quirófanos por lo que no presta servicios quirúrgicos.

Mercadeo

Como política de mercadeo se cuenta con un departamento de mercadotecnia colocado de forma interna en la organización y de igual forma se mantiene contacto con una empresa externa, las cuales apoyan en el

posicionamiento de la institución de manera local; es decir, da apoyo a la promoción de los eventos, conciertos, publicación de anuncios espectaculares, etc.

La publicidad que se maneja actualmente es la de los eventos y es a través de todos los medios masivos de comunicación: televisión, radio, revistas locales y periódicos; los cuales proporcionan un descuento por el servicio.

Y por último, se tiene el proyecto del Sorteo CRIVER, que consiste en la rifa de premios con un valor de tres millones de pesos, para lo cual se han distribuido billetes o “cachitos” dentro de todo el estado de Veracruz y con el cual se recaudarán más fondos para seguir con tan importante labor altruista.

Contabilidad y Estadística

Debido a que la presente investigación se basa en una auditoría administrativa, se trató de eliminar casi por completo el tema de los activos, pasivos, sueldos; en fin, todo lo que se refiera a estados financieros, balances, etc., ya que existe otro tipo de auditoría la cual se encarga de evaluar dichos aspectos en una organización.

Se puede mencionar sin embargo que la institución cuenta con un presupuesto anual para efectos de algún cambio o remodelación que requiera las instalaciones, y que el personal directivo puede proponer los cambios, remodelaciones, etc., pero debe ser aprobado por el patronato.

**EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
MEDIANTE LA ESCALA DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO**

ELEMENTOS	CLASIFICACIÓN TENTATIVA DE FACTORES (A)	% DE CONTRIBUCIÓN DEL FACTOR AL TOTAL (B)	% DE EFECTIVIDAD (C)	$\frac{B \times C}{100}$	ÁREAS DE ESCASA ACCIÓN
MEDIO AMBIENTE	2	15%	90%	13.5%	
POLÍTICA Y DIRECCIÓN	1	20%	90%	18%	
PRODUCTOS Y PROCESOS	7	5%	70%	3.5%	
FINANCIAMIENTO	9	5%	50%	2.5%	X
MEDIOS DE PRODUCCIÓN	6	5%	80%	4%	
FUERZA DE TRABAJO	3	15%	90%	13.5%	
SUMINISTROS	4	15%	90%	13.5%	
ACTIVIDAD PRODUCTIVA	5	10%	80%	8%	
MERCADEO	8	5%	70%	3.5%	
CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA	10	5%	50%	2.5%	X
TOTALES		100%		82.5%	

**TIPO DE ADMINISTRACIÓN SEGÚN RESULTADOS DE LA AUDITORÍA
DEL MÉTODO DEL ANÁLISIS FACTORIAL DEL BANCO DE MÉXICO**

% PUNTOS	NIVEL DE ADMINISTRACIÓN
90 a 100	Excelente
80 a 89	Muy buena
60 a 79	Buena
40 a 59	Regular
20 a 39	Mala
0 a 19	Muy mala

En conclusión, el resultado de la variable de auditoría administrativa, aplicado mediante un cuestionario por el método del Análisis Factorial del Banco de México, indica que el nivel de Administración con que se labora en el Centro de Rehabilitación Infantil de Veracruz, A.C. (CRIVER), es **MUY BUENA**, ya que se obtuvo un puntaje de 82.5% en el análisis de los factores de la Institución.

3.2 AUDITORÍA POR EL MÉTODO PROPUESTO POR JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA

En este espacio se presentan los resultados obtenidos de la auditoría administrativa aplicada utilizando el método propuesto por José Antonio Fernández Arena, el cual fue contestado por un representante del patronato del CRIVER, quien amablemente accedió a esta práctica.

En los siguientes renglones se presenta una tabla con la escala de puntos que se puede obtener de cada sección del cuestionario, así como los puntajes obtenidos en éstas y posteriormente en la sección de sugerencias, se presentarán algunas recomendaciones para mejorar las situaciones encontradas que requieren mejores prácticas.

SECCIÓN DEL CUESTIONARIO	ESCALA DE PUNTUACIÓN	PUNTAJE OBTENIDO
1. PLANEACIÓN		
1.1 PLANES DE TRABAJO	7 – 21	19 PUNTOS
1.2 OBJETIVOS	4 – 12	10 PUNTOS
1.3 POLÍTICAS	5 – 15	11 PUNTOS
2. ORGANIZACIÓN		
2.1 ESTRUCTURA ORGÁNICA	7 – 21	15 PUNTOS
2.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	4 – 12	8 PUNTOS
2.3 APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS	8 – 24	15 PUNTOS
3. DIRECCIÓN		
3.1 DELEGACIÓN	3 – 9	4 PUNTOS
3.2 COMUNICACIÓN	5 – 15	7 PUNTOS

3.3 SUPERVISIÓN		6 – 18	11 PUNTOS
4. CONTROL			
4.1 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS		7 – 21	13 PUNTOS
4.2 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		8 – 24	20 PUNTOS
4.3 MEDICIÓN DE RESULTADOS		4 – 12	9 PUNTOS
TOTAL		68 - 204	145 PUNTOS

**EVALUACIÓN DEL CUESTIONARIO DE PROCESO ADMINISTRATIVO
MÉTODO DE JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ ARENA**

% PUNTOS	NIVEL DE ADMINISTRACIÓN
181 a 204	Excelente
153 a 180	Muy buena
125 a 152	Buena
97 a 124	Regular
69 a 96	Mala
0 a 68	Muy mala

Por lo tanto, tomando en cuenta la escala para evaluar el proceso administrativo, según el método de José Antonio Fernández Arena y los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario, estos arrojan un nivel de administración como **BUENO**; y a continuación se presenta un resumen de lo más destacado obtenido en este segundo instrumento de medición.

De los elementos más destacados revisados en las etapas del proceso administrativo, se obtuvo lo siguiente:

1. PLANEACIÓN

En cuanto a los Planes de Trabajo, cabe destacar como punto positivo el que para la formulación de los planes y programas departamentales siempre intervienen los colaboradores, así como el que para la formulación y la coordinación de éstos, hay una persona encargada por cada departamento.

Es necesario también destacar que siempre se detectan los problemas que requieren de formulación de planes y programas de trabajo para resolverlos y que es siempre un ejecutivo quien debe aprobar estos planes y programas, además de asignar las responsabilidades inherentes a cada persona.

Otro aspecto relevante de la institución es el que en todas las áreas o departamentos existe la división del trabajo y por ende también la especialización, lo cual se aprecia ya que se cuenta con diversas especialidades médicas relativas a la rehabilitación y también cada puesto administrativo está ocupado por personas acordes a las responsabilidades establecidas.

En el apartado referente a los Objetivos, se puede apreciar que la organización cuenta no tan sólo con objetivos generales, sino que se han formulado también objetivos departamentales, los cuales siempre son revisados

por la Dirección General para dar su aprobación y visto bueno para la aplicación y seguimiento de éstos.

El último apartado en cuanto a la Planeación, es el de las Políticas; aquí es necesario mencionar que en la institución se tienen establecidas políticas generales, las cuales se encuentran por escrito y actualizadas; además estas siempre reflejan las metas y objetivos de la administración.

2. ORGANIZACIÓN

Sobre los elementos en esta sección, el primero corresponde al de la Estructura Orgánica, la cual está muy bien delimitada en el CRIVER, ya que se cuenta con un organigrama general que abarca los puestos de mayor rango, es decir, que tiene mención descendente desde el patronato, hacia la Dirección General y posteriormente las diversas direcciones: Administrativa, Médica y de Mantenimiento; y a su vez, cada dirección cuenta con un organigrama específico donde se distribuyen los puestos a su cargo.

Contando la organización con estos organigramas, es un hecho que siempre se distribuyen y delimitan las actividades de los empleados, así como también se ha tratado de que la mayor parte de los empleados entiendan la estructura de la empresa, lo cual es muy necesario para saber a quien deben presentar resultados.

En cuanto al Manual de Organización, éste se encuentra actualizado y gracias a esto, cada jefe conoce claramente sus funciones, responsabilidades y la autoridad que tiene sobre los diversos subordinados.

En los resultados obtenidos del apartado de Aprovechamiento de Recursos Humanos, se puede apreciar que en todas las áreas de las

instalaciones del CRIVER, existe protección suficiente a la integridad física de los empleados; también que para algunos puestos específicos siendo de nueva creación, se cuenta con un plan y programa de capacitación constante para lograr los mejores resultados. Se puede notar también que no hay rotación de puestos, lo cual es positivo y que es poco frecuente que exista invasión o duplicidad de funciones.

Así también es poco posible que puedan ser eliminadas algunas de las funciones o que puedan ser transferidas a otros departamentos, ya que la organización cuenta exactamente con las áreas necesarias para que pueda operar eficazmente; y por lo mismo no hay o no es necesario un plan de cooperación o coordinación entre varias funciones, ya que cada quien realiza lo que se le asigna y cumple eficientemente con eso.

3. DIRECCIÓN

En el primer apartado de esta sección, el cual corresponde a la Delegación, se puede apreciar que es en algunos casos, en los cuales los ejecutivos deben delegar suficiente autoridad para cumplir con las metas; pero sin embargo no siempre esta delegación se realiza adecuadamente, ya que no se ha podido definir claramente a los subordinados los deberes y responsabilidades que se les asigna.

La Comunicación es el siguiente elemento, y en este las respuestas obtenidas no fueron tan positivas en su totalidad, ya que según lo contestado, no todos los jefes departamentales buscan siempre comunicación con sus subordinados y cuando se presenta, no siempre es de la mejor forma, ya que en ocasiones puede ser estricta y utilizándose un lenguaje no tan claro y concreto.

El último elemento evaluado de la etapa de la Dirección, es el de la Supervisión. A través de este elemento se puede conocer que en la institución siempre se vigila y guía a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente. También que en algunas ocasiones se observa que en las labores cotidianas exista una buena comunicación entre los empleados, y por último, que en caso de encontrarse algunos errores en la ejecución del trabajo, estos siempre son corregidos de inmediato.

4. CONTROL

El Control es la última etapa del proceso administrativo y el primer elemento a evaluar es el de Sistemas y Procedimientos Administrativos. A través de este elemento es posible percatarse que no siempre se tiene presente la adecuación, claridad y prontitud de los informes que tienen que ser entregados a la Dirección; así mismo que en algunas ocasiones se practican los controles adecuados para registrar diversas operaciones, siendo estos controles de carácter confidencial. También es importante mencionar que algunas de las áreas de la organización cuentan por escrito con los procedimientos de cada uno de los puestos; y que a pesar que no existe un cuerpo de auditoría interna en el CRIVER, se contratan auditores externos y que se toman en cuenta las sugerencias más relevantes de estos.

El siguiente elemento de esta etapa, es el Manual de Procedimientos. Mediante la evaluación de este aspecto, es posible conocer que en todas las áreas del CRIVER los procesos de operación están definidos correctamente; y que en algunas áreas existen incluso manuales operativos específicos, los cuales son debidamente utilizados como apoyo. Este elemento también permite dar a conocer que la colocación del equipo de trabajo es óptima y funcional, así como que para que esto sea posible en algunas de las áreas se llevan a cabo estudios de ubicación del equipo principal y el auxiliar.

Con el manual de procedimientos, es posible también designar el personal adecuado a las operaciones, ya que se busca a los empleados idóneos para cumplir con los procesos y tareas de cada área y debido a esto se logra como consecuencia que exista armonía entre los grupos de trabajo y una buena integración igualmente.

Para finalizar, el último elemento de la etapa del Control es la Medición de Resultados. Entre los aspectos evaluados destacan el que en algunas de las áreas funcionales se aplican algunas de las técnicas de control, así como el que la institución cuenta con estimaciones aproximadas de cantidad de pacientes que se atenderán en el plazo de un año, incluyendo la aplicación de técnicas publicitarias. Y por último, mediante la medición de resultados, es conocido por los ejecutivos si se está superando la cantidad estimada de pacientes atendidos anualmente.

CAPÍTULO 4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

En base a la investigación documental y a la aplicación de los instrumentos de medición, es posible darse cuenta de que a pesar que se trataron dos métodos distintos de auditorías administrativas en el desarrollo de la tesis, con ambos se pudieron evaluar distintos factores en una misma organización y en diferentes tiempos y a pesar de esto, no se vio afectada la calificación obtenida por la institución.

Esto quiere decir que la calificación obtenida mediante las respuestas de un cuestionario aplicado al director administrativo de la institución no es la misma a la obtenida a través del segundo cuestionario contestado por un representante del patronato de la misma institución, sin embargo en ambos cuestionarios se reflejaron aspectos positivos de la organización; lo que significa que a pesar de haber evaluado distintos elementos de la administración, ambos cuestionarios fueron bien contestados y resultaron con calificaciones positivas para la organización.

Se puede concluir que para la aplicación de una auditoría administrativa en una asociación civil, se debe conocer primero la magnitud de la institución, ya que no todas cuentan con una estructura organizacional bien definida o no están establecidas formalmente, con diversos departamentos o áreas y el número de personal es reducido; por lo tanto, muchas de las preguntas que se revisan en la auditoría no serían de aplicación o no tendrían validez en ciertas instituciones en las que se pretenda realizar dicha auditoría.

Otro aspecto relevante para tomar la decisión de realizar una auditoría en una asociación civil es conocer si ésta debe entregar resultados de sus operaciones a alguna dependencia gubernamental o a algún patronato o grupo de propietarios que se encargan de cubrir las necesidades de la institución; esto con el fin de mostrar a la persona indicada de recibir dichos resultados, las opciones de auditoría que se puedan realizar, y que decida la que mejor se adapte a sus necesidades; ya sea que requiera el método de análisis factorial del Banco de México o el método propuesto por José Antonio Fernández Arena; o algún otro tipo, como una auditoría de operaciones, de prevención de pérdidas o una auditoría contable, entre otras.

Otro punto relevante a tomar como conclusión final, es el referente a los métodos de evaluación de las auditorías administrativas; debido a que la práctica de éstas no es tan antigua como las auditorías contables, por ejemplo, a la fecha, a pesar de que existen diversos métodos de evaluación, éstos pueden llegar a ser adaptados por el auditor si así lo considera necesario o conveniente; es decir, que a criterio del auditor se pueden modificar las escalas con las cuales se revisarán los resultados, y puede llegar a utilizar un método propio, formado de la adaptación de diversos métodos, por ejemplo el de una combinación del Análisis Factorial del Banco de México con el Análisis de José Antonio Fernández Arena.

Y dando respuesta a la pregunta del planteamiento del problema, se concluye que sí es necesario llevar a cabo auditorías administrativas en las asociaciones civiles, así como en cualquier otra empresa; aunque para esto se deben considerar ciertos puntos ya arriba mencionados.

Tomando en cuenta el objetivo general de la investigación, se puede mencionar que sí se llegó a analizar la importancia de realizar una auditoría administrativa en una asociación civil, ya que a pesar de que se han obtenido resultados positivos, esto refleja que seguramente en una institución como lo es el CRIVER, sí se conoce perfectamente el proceso administrativo y lo ejecutan de manera correcta; y por lo tanto la hipótesis de trabajo que se planteó en la metodología fue la correcta, ya que mediante la aplicación de los cuestionarios y la evaluación de sus resultados se pudo mostrar que el proceso administrativo es funcional y eficiente.

4.2 SUGERENCIAS

Algunas de las sugerencias que puedo aportar son de aplicación general a cualquier asociación civil de la localidad, no tan sólo enfocadas a los resultados de la auditoría administrativa aplicada en el CRIVER.

Lo recomendable es que el auditor presente a los directivos de las asociaciones civiles las diferentes propuestas para ejecutar una auditoría administrativa, dándoles a conocer las grandes ventajas que ésta trae consigo, como por ejemplo, la detección de algunas prácticas que requieran mejoras, la necesidad de contar con manuales de organización, de procedimientos, de compras; contar con un organigrama general de la organización y con organigramas específicos de cada área, en caso de que la institución sea de gran tamaño y con un alto número de personal.

Sobre los elementos importantes que hay que considerar para la mejoría de las prácticas administrativas en la institución destacan: el que la organización al encontrarse en proceso de planeación, elabore sus planes de trabajo tanto a corto plazo como a largo plazo, y que exista relación entre ellos; esto es muy importante ya que si no se cumplen con los objetivos a corto plazo, muy seguramente no se podrán lograr las metas que se fijan a largo plazo. Además estos objetivos deberán ser siempre adecuados y prácticos, para que exista el tiempo necesario para realizar la planeación y lograr la satisfacción de dichos objetivos.

Otro elemento que se debe tomar en cuenta para mejorar la planeación, es el del establecimiento de las políticas; estas deberán ser establecidas no tan sólo de forma general, sino procurar que cada área funcional cuente con políticas propias y adecuadas; además que sean conocidas por todo el personal, para lo cual deberán encontrarse por escrito en diversos manuales administrativos.

En la etapa de organización, se sugiere que al incorporar nuevos empleados a la empresa, se les realice una presentación no tan sólo del departamento al cual ingresarán, sino que se les presente de forma breve toda la estructura de la empresa, así como de las políticas y en específico que queden debidamente informados de los deberes y responsabilidades que tendrán a su cargo, de forma que se logre que todo el personal entienda su propia autoridad y responsabilidad en la empresa.

La etapa de dirección es la siguiente; en esta se sugiere que cuando se presente el caso que los ejecutivos deleguen cierta autoridad, ésta se haga adecuadamente y se definan claramente los deberes y responsabilidades que tendrán a su cargo los subordinados. También que se capacite eficazmente a dichos subordinados que delegaran dichas responsabilidades.

En cuanto a la comunicación, en la misma etapa de dirección, es muy importante que los jefes departamentales mantengan siempre la adecuada comunicación de órdenes e instrucciones que se impartan, así como un buen sistema de comunicación de quejas, sugerencias y evaluaciones; también que la comunicación no se presente de manera estricta y que siempre se utilice lenguaje claro y concreto.

El elemento de supervisión es otro de los más importantes, ya que es aquí donde se mide la productividad del personal de cada área o departamento, para lo cual se sugiere que se lleve a cabo mediante cualquier método, ya sea observación, entrevista, entre otros; pero siempre hay que considerar la motivación en esta etapa para lograr implementar las decisiones.

La última etapa es la de control; en la cual se recomienda que la Dirección de a conocer a los diferentes departamentos, la adecuación, claridad y prontitud de los informes que requiera de ellos, para así evitar que por falta de comunicación se puedan presentar errores en alguna función.

También que se tengan por escrito los procedimientos de cada departamento y cada puesto, y que sean utilizados en caso de surgir confusiones o detectar duplicidad de puestos o funciones, de forma que se puedan aclarar ciertos malentendidos.

Y por último, que en todas las áreas funcionales, se evalúen las ejecuciones a fin de determinar acciones correctivas; si no es posible contar con un cuerpo de auditoría interna debido a sus altos costos, que se contraten auditorías externas y que se analicen las sugerencias de los auditores para ir optimizando las prácticas en las cuales se detectan posibles mejoras.

BIBLIOGRAFÍA

1. ANAYA SÁNCHEZ, CARLOS E.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL NUEVA MÉXICO
MÉXICO, 1972

2. COLUNGA DÁVILA, CARLOS
LA ADMINISTRACIÓN DEL TERCER MILENIO
DICCIONARIO TEMÁTICO
PANORAMA EDITORIAL
MÉXICO

3. DE LA MORA, MAURICE EYSSAUTIER
ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 2002

4. FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO.
LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
EDITORIAL DIANA.
MÉXICO, 2002

5. FERNÁNDEZ ARENA, JOSÉ ANTONIO.
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDITORIAL HERRERO HERMANOS
MÉXICO, 1972

6. FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 2000

7. FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 2001

8. FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMÍN
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS: ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 2001

9. GARZA TREVIÑO, JUAN GERARDO
ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 2003

10. HELLRIEGEL, DON Y SLOCUM, JOHN W.
ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL THOMSON EDITORES
MÉXICO, 2000

11. HELLRIEGEL, DON; JACKSON, SUSAN E. Y SLOCUM, JOHN W JR.
ADMINISTRACIÓN: UN ENFOQUE BASADO EN COMPETENCIAS
EDITORIAL THOMSON
MÉXICO, 2002

12. KOONTS, HAROLD Y WELHRICH, HEINZ
ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 1994

13. MANCILLAS PÉREZ, EDUARDO J.
LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA: UN ENFOQUE CIENTÍFICO
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 2001

14. MÜNCH GALINDO, LOURDES Y GARCÍA MARTINEZ, JOSÉ
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 2001

15. NORBECK, EDWARD F.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL TECNICA, S.A.
MÉXICO, 1975

16. REYES PONCE, AGUSTÍN
ADMINISTRACIÓN MODERNA
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 2002

17. ROBBINS, STEPHEN P.
ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL PEARSON – PRENTICE HALL
MÉXICO, 2005

18. ROBBINS, STEPHEN P. Y COULTER, MARY
ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL PRENTICE HALL
MÉXICO, 2000

19. RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN.
SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
EDITORIAL TRILLAS
MÉXICO, 2001

20. RUBIO RAGAZZONI, VICTOR M.
GUÍA PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
EDITORIAL PAC
MÉXICO, 1992

21. STONER, JAMES A.F.; FREEMAN, R. EDWARD Y GILBERT, DANIEL R. JR.
ADMINISTRACIÓN
EDITORIAL PEARSON EDUCACIÓN
MÉXICO, 1996

22. THIERAUF, ROBERT J.
AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE TRABAJO
EDITORIAL LIMUSA
MÉXICO, 1995

23. WERTHER, WILLIAM B., JR. Y DAVIS, KEITH.
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS
EDITORIAL MC GRAW HILL
MÉXICO, 2002