

300602

624



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA APLICADO A CLINICAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL DISTRITO FEDERAL

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :

VERONICA BLAKE SIEMSEN
MANUEL HUERTA GARCIA

Director del Seminario :
L.A.E. Fernando Guerra M.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.....	8
1.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTO.....	8
1.2. ALCANCES, LIMITACIONES Y PRODUCTOS.....	10
1.3. SITUACIÓN EN MÉXICO QUE RECLAMA SU UTILIZACIÓN.....	15
1.4. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA AUDITORÍA EN MÉXICO.....	17
1.5. AUDITORÍA CONTABLE-AUDITORÍA ADMINISTRATIVA...	19
CAPITULO II. AMBITO DE ACCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y APLICACIONES.....	25
11.1. QUÉ ES HACER AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON UNA ESTRATEGIA DEFINIDA.....	25
11.2. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	32
11.2.1. PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE TRABAJO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EN EL CAMPO DE LA AUDITORÍA ADMINIS- TRATIVA.....	37
11.2.2. NORMAS QUE DEBE SEGUIR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN AL REALIZAR LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	3

11.2.3. EL INFORME QUE DEBE PRESENTAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN AL REALIZAR LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS.....	41
11.3. UBICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.....	44
11.4. FUNCIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS EMPRESAS.....	46
11.5. FUNCIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO ASESORÍA O SERVICIO EXTERNO.....	48
11.6. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO.....	52
11.6.1. AUDITORÍA DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS.....	57
11.6.2. AUDITORÍA DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....	58
11.6.3. AUDITORÍA PROGRAMÁTICA.....	59
11.6.4. AUDITORÍA DE PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO.....	60
11.6.5. EL FACTOR POLÍTICO.....	62
11.7. BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	63
11.8. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN.....	65
11.8.1. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y LOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	67

CAPITULO III. SISTEMA INTEGRAL DE DIAGNOSTICO	
ADMINISTRATIVO.....	79
III.1. SISTEMA DE DIAGNÓSTICO DE LOS PISOS	
O NIVELES.....	79
III.1.1. EL PISO OPERATIVO.....	85
III.1.1.1. TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE..	88
III.1.1.2. DIAGRAMAS DE FLUJO.....	100
III.1.2. EL PISO ADMINISTRATIVO.....	106
III.1.3. EL PISO ESTRATÉGICO.....	124
III.1.3.1. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN	
ESTRATÉGICA.....	130
III.2. SISTEMA DE DIAGNÓSTICO POR MATRICES.....	151
III.2.1. DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDADES.....	162
III.2.2. DIAGNÓSTICO DE OBJETIVOS	
DEPARTAMENTALES.....	164
III.2.3. ANÁLISIS DE MÉTODOS, SISTEMAS	
Y PROCEDIMIENTOS.....	167
III.2.4. ANÁLISIS DE PUESTOS.....	168
III.2.5. ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO.....	176
III.2.6. DETERMINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS....	179
III.2.7. DIAGNÓSTICO DE ESTRUCTURAS DE	
ORGANIZACIÓN.....	181
CAPITULO IV. APLICACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE	
AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA CLINICA	
DEL SECTOR PRIVADO.....	189

CAPITULO V. INVESTIGACION DE CAMPO.....	226
V.1. INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	234
V.2. ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....	240
CONCLUSIONES GENERALES.....	251
BIBLIOGRAFIA.....	255

INTRODUCCION

ELEGIMOS ESCRIBIR SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PORQUE CONSIDERAMOS QUE ESTA HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN ES LA APLICACIÓN PRÁCTICA QUE CONJUNTA GRAN PARTE DE LAS MATERIAS CURSADAS A LO LARGO DE LA CARRERA Y QUE INCLUYE ASIMISMO EL DIAGNÓSTICO DE LAS TÉCNICAS Y PRINCIPIOS QUE INTEGRAN A LA ADMINISTRACIÓN, PORQUE ES UNA HERRAMIENTA CLAVE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA, DETECTA FALLAS Y AL MISMO TIEMPO HACE RECOMENDACIONES. EN OTRAS PALABRAS, ES LA FORMA DE HACER QUE SE CUMPLA ADMINISTRACIÓN TENDIENTE AL LOGRO DE RESULTADOS.

EL CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN MUNDIAL Y DE LAS ORGANIZACIONES QUE LA OCUPAN HA MULTIPLICADO LOS PROBLEMAS DE TODA ÍNDOLE, ENTRE ELLOS, LOS ADMINISTRATIVOS. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN ES UNA REALIDAD EVIDENTE Y NECESARIA PARA LA DIFUSIÓN DE LOS OBJETIVOS PROYECTIVOS DE LAS EMPRESAS E INSTITUCIONES ENCAMINADAS AL LOGRO DEL BIEN COMÚN.

MÉXICO SE ENCUENTRA EN LO QUE ALGUNOS ECONOMISTAS LLAMAN DESPEGUE ECONÓMICO. LOS TALLERES FAMILIARES HAN DERIVADO EN MEDIANAS EMPRESAS QUE A SU VEZ SE ENCUENTRAN EN LA DISYUNTIVA DE COMPETIR CONTRA SUBSIDIARIOS DE GRANDES COMPAÑÍAS EXTRANJERAS. ÉSTOS NEGOCIOS LOCALES HAN VISTO LA

NECESIDAD DE CRECER A BASE DE ABRIRSE CON LOS PEQUEÑOS AHORRADORES, QUE CONCURREN A LA BOLSA DE VALORES PARA PODER LOGRAR RIQUEZA CON CIERTA FACILIDAD, O FORMANDO GRUPOS INDUSTRIALES MAS O MENOS NUMEROSOS Y PODEROSOS. ASÍ, LAS EMPRESAS MEXICANAS CRECEN SIN CONTROL, PROVOCANDO QUE SE DESARROLLEN DENTRO DE UN AMBIENTE DE DESORGANIZACIÓN. PODRÍAMOS DECIR QUE EN MUCHOS CASOS SE DESARROLLAN POR CRISIS. LAS EMPRESAS ENTONCES, DEBEN ADAPTAR SUS ESTRUCTURAS A ESE DESPEGUE ECONÓMICO, CARACTERIZADO POR TRES CONTRASTES: EL TECNOLÓGICO, EL ECONÓMICO Y EL SOCIAL.

POR OTRA PARTE, NINGÚN PAÍS POR PODEROSO QUE SEA PUEDE DARSE EL LUJO DE MALGASTAR SUS RIQUEZAS. LAS EMPRESAS USAN RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS. SUS OBJETIVOS SE ENCAMINAN A LOGRAR LA PRESERVACIÓN DE LOS RECURSOS Y EN LO POSIBLE SU ACRECENTAMIENTO, EN ELLOS SE LOGRA EL ANHELADO MEJORAMIENTO EN EL NIVEL DE VIDA DE LOS HABITANTE, CON EL RIESGO DE UN FRACASO CON EL COSTO DE UN ESTALLIDO SOCIA.

POR MUCHOS AÑOS LAS EMPRESAS DE LOS PAÍSES INDUSTRIALIZADOS HAN SIDO OBJETO DE AUDITORÍAS A SUS ESTADOS FINANCIEROS, INCLUSO LA PRÁCTICA SE HA LIMITADO A REQUISITOS FISCALES Y CARACTERÍSTICAS DIVERSAS (DETERMINACIÓN DE LA UTILIDAD PARA LA PARTICIPACIÓN EN ELLA DE LOS EMPLEADOS Y OBREROS). SIN EMBARGO, ESTAS AUDITORÍAS CONTABLES SON LIMITADAS EN SUS ALCANCES Y SÓLO ABARGAN LOS RECURSOS MATERIALES. LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS DEMANDAN OTRO TIPO DE EVALUACIÓN Y ELLO HA OBLIGADO A PENSAR EN UNA AUDITORÍA MÁS AMPLIA QUE

LA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS. EN OTRAS PALABRAS, SE REQUIERE ANALIZAR LO QUE LOS NÚMEROS REPRESENTAN, O SEA, FUNCIONES, OPERACIONES Y DIVERSAS ACTIVIDADES QUE CAEN DENTRO DEL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN. ES ESTA LA JUSTIFICACIÓN DE LA EXISTENCIA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

LA EVOLUCIÓN DE LAS AUDITORÍAS, EN CUANTO A ANTECEDENTES HISTÓRICOS HASTA NUESTROS DÍAS, PRIMERO SE REALIZABAN ÚNICAMENTE SOBRE DINERO Y BIENES FAMILIARES, DESPUÉS, SOBRE INGRESOS Y EGRESOS DE LOS FEUDOS, POSTERIORMENTE SE AMPLIÓ LA TECNOLOGÍA Y SE MEJORARON LAS TÉCNICAS DE APLICACIÓN SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS DE LAS EMPRESAS, SE PASÓ AL ANÁLISIS DE CADA UNO DE LOS RUBROS DE ÉSTOS ESTADOS FINANCIEROS, Y SE DESARROLLARON TÉCNICAS COMO MUESTREOS ESTADÍSTICOS Y RAZONES FINANCIERAS QUE AMPLIARON LA PROFUNDIDAD Y AMPLITUD DE REVISIÓN. Y DADO QUE LAS CIFRAS SON SÓLO LA REPRESENTACIÓN DE ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS, SE DIÓ LA NECESIDAD DE INVESTIGAR LAS ACTIVIDADES Y OPERACIONES QUE LAS EMPRESAS HAN PLANEADO REALIZAR SOBRE EL PROCESO ADMINISTRATIVO PARA LOGRAR SUS OBJETIVOS PROPUESTOS. CON ESTE PROPÓSITO, APARECE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, QUE INCLUYE LA EVALUACIÓN DEL MEJOR USO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y TÉCNICOS UTILIZADOS.

COMO ALGUNAS DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE EN LA ACTUALIDAD EXISTEN EN EL MEDIO EMPRESARIAL MEXICANO, SOBRE LA

UTILIZACIÓN Y APLICACIÓN DE LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS,
NOS ENCONTRAMOS LAS LIMITACIONES SIGUIENTES:

- CAMPO LIMITADO A LA REVISIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- PROGRAMAS DIVORCIADOS DE LA AUDITORÍA INTERNA TRADICIONAL.
- NO EXISTE UNA BUENA IMAGEN DE DESARROLLO Y DE OCUPAR PUESTOS DE INTERÉS, DENTRO DEL ÁREA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, CONSIDERADA COMO UNA FUNCIÓN O DEPARTAMENTO DENTRO DE LA EMPRESA.
- FALTA DE PREPARACIÓN DEL EMPRESARIO PARA INTERPRETAR LOS INFORMES Y LA TECNOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- FALTA DE MOTIVACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LOS GERENTES DEPARTAMENTALES PARA SOLICITAR EL APOYO DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA A SUS ÁREAS POR INSEGURIDAD.
- FALTA DE CALIDAD EN LA METODOLOGÍA EMPLEADA POR LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS QUE PROVOCA POBRES RESULTADOS Y ALCANCES LIMITADOS Y RAQUÍTICOS.
- LA MAYORÍA DE LOS EMPRESARIOS MEXICANOS CONSIDERAN QUE LA ÚNICA AUDITORÍA ES LA EXTERNA E INTERNA QUE TRADICIONALMENTE EMITEN SUS INFORMES, SOBRE LOS ESTADOS FINANCIEROS, LOS EGRESOS Y LOS INGRESOS.

COMO OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DESEAMOS PROPONER UN

SISTEMA DE AUDITORÍA APLICABLE CON RESULTADOS BENÉFICOS PARA LAS EMPRESAS, INDUSTRIAS, E INSTITUCIONES QUE FORMAN LA BASE DE LA ECONOMÍA DEL PAÍS, QUE DEBERÍAN SER AUDITADAS PARA LOGRAR PRODUCTIVIDAD Y CONSERVARLAS COMO FUENTES DE TRABAJO.

DENTRO DE LA INVESTIGACIÓN QUE DESEAMOS REALIZAR UTILIZAREMOS COMO ESTRATEGIA EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN, QUE SIGUE LOS SIGUIENTES PASOS PARA SU REALIZACIÓN:

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.
2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS. QUE EN ESTE CASO SERÁ EL COMPROBAR QUE EL SISTEMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPUESTO ES EL ADECUADO PARA SER UTILIZADO EN CLÍNICAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL DISTRITO FEDERAL.
3. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.
 - A. FIJAR OBJETIVOS A LOGRAR.
 - B. PROGRAMACIÓN DEL TRABAJO: FORMA EN QUE LO VAMOS A ALCANZAR.
 - C. ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES Y RUTA CRÍTICA.
4. RECOPIACION DE INFORMACION.
 - A. PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRÁFICA.

- B. INSTRUMENTOS UTILIZADOS: APARATOS, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS, INFORMACIÓN DE CAMPO.
 - C. CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE LOS DATOS.
 - D. OBSERVACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN A FIN DE RECOLECTAR DATOS SUFICIENTES PARA VERIFICAR LAS HIPÓTESIS.
 - E. TABULACIÓN DE RESULTADOS.
5. INTERPRETACION DE LA INFORMACION.
- A. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.
 - B. CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN.
 - C. SÍNTESIS: ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES.
6. PRESENTACION DE DATOS.
- A. REPRESENTACIÓN ESCRITA.
 - B. REPRESENTACIÓN ESTADÍSTICA.
7. REFORMULACION DE HIPOTESIS Y/O REFORMULACION DE LA MISMA.
8. REDACCION DEL INFORME.

POR LO ANTERIORMENTE CITADO, EN EL CAPÍTULO PRIMERO DESCRIBIREMOS QUÉ ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, CÓMO SE HA DESARROLLADO, SUS DIFERENCIAS CON LA FINANCIERA Y LOS PRINCIPALES AUTORES. EN EL SEGUNDO TRATAREMOS SOBRE EL ÁMBITO DE ACCIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SUS

ALCANCES, APLICACIONES Y LIMITACIONES; SU RELACIÓN CON EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU REPERCUSIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS, ASÍ COMO DE SU UBICACIÓN DENTRO DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA DE LA ORGANIZACIÓN, SUS FUNCIONES, Y VISTA COMO UN DESPACHO EXTERNO DE LA MISMA. EN EL TERCERO, PRESENTAREMOS UNA NOVEDOSA METODOLOGÍA LLAMADA "DE PISOS O NIVELES", LA CUAL TRATAREMOS DE VENDER A NUESTROS LECTORES, HABLANDO DE SUS GENERALIDADES, SU FUNCIONAMIENTO Y APLICACIÓN, Y PRODUCTOS A OBTENER. DE LA MISMA FORMA ANALIZAREMOS LA METODOLOGÍA DE MATRICES, SU FUNCIONAMIENTO, APLICACIONES Y PRODUCTOS A OBTENER, Y QUE JUNTO CON LA METODOLOGÍA ANTERIOR NOS PROPORCIONARÁ UN ESTUDIO PROFUNDO, COMPLETO E INTEGRAL. EN EL CUARTO CAPÍTULO PRESENTAREMOS UN CASO PRÁCTICO EN DONDE SE MOSTRARÁ LA FORMA DE APLICAR LAS METODOLOGÍAS EXPUESTAS EN LOS CAPÍTULOS ANTERIORES. Y POR ÚLTIMO, EN EL QUINTO CAPÍTULO, DESARROLLAREMOS TODA LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO, LA CUAL CONSISTIRÁ EN ENTREVISTAS A EJECUTIVOS DE DIFERENTES CLÍNICAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL DISTRITO FEDERAL PARA CONOCER EL VALOR QUE LE DAN A NUESTRO SISTEMA PROPUESTO, Y SI ES APLICABLE Y BENÉFICO.

CAPITULO I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

I.1. DEFINICION Y CONCEPTO.

HABLAR DE AUDITORÍA NOS LLEVA A EXAMINAR LOS PUNTOS FUERTES O DEBILIDADES DE UN NEGOCIO. EN TÉRMINOS DE DINERO, TRADICIONALMENTE SE HAN MEDIDO POR LA AUDITORÍA FINANCIERA A TRAVÉS DEL BALANCE GENERAL Y EL ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS. PERO ESTOS DOCUMENTOS SÓLO INFORMAN LA POSICIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA EN UNA FECHA DETERMINADA, ES DECIR, CUÁNTO DINERO SE GANÓ O SE PERDIÓ EN EL PERÍODO CONSIDERADO Y SI LOS PROCEDIMIENTOS CONTABLES ESTÁN EN BUEN ORDEN. EN REALIDAD, UNA AUDITORÍA COMO ÉSTA NO DA UNA IMAGEN ADECUADA DE CUÁN BIEN ESTÁ DIRIGIDA UNA EMPRESA. MÁS AÚN, TAMPOCO NORMALMENTE DICE QUÉ CORRECCIONES SERÁN NECESARIO EFECTUAR EN LOS PRÓCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS PARA LOGRAR UNA MÁXIMA EFICIENCIA EN EL FUTURO. ASÍ PUES, SURGE LA NECESIDAD DE UNA HERRAMIENTA QUE PERMITA CALIFICAR CUANTITATIVAMENTE TODOS LOS ELEMENTOS Y FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE UNA ORGANIZACIÓN, INCLUSO AQUELLOS QUE POR SU CARÁCTER TIENEN ATRIBUTOS MERAMENTE CUALITATIVOS. ÉSTA HERRAMIENTA ES LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PARTE FUNDAMENTAL EN LA ETAPA DE CONTROL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO DE CUALQUIER ÍNDOLE Y EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN.

EN TODA ORGANIZACIÓN, CUALQUIERA QUE ÉSTA SEA, SE REQUIERE DE LA REVISIÓN NECESARIA, PARA QUE LA OPERACIÓN SE APEGUE A LO DISPUESTO EN LA PLANEACIÓN Y ASÍ GARANTIZAR LOS RESULTADOS CONTANDO CON INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA SOBRE EL PROCESO DE AVANCE, PARA FORMULAR JUICIOS Y MEDIDAS CORRECTIVAS. ÉSTAS EVALUACIONES INCLUYEN UN DIAGNÓSTICO SOBRE EL POTENCIAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EMPLEADOS EN LOGRAR LOS OBJETIVOS.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SUS TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO SE ORIENTAN A LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TANTO DE LOS RECURSOS COMO DE LOS OBJETIVOS.

DE LOS PRIMEROS SE HABRÁ DE ANALIZAR Y EXAMINAR SU CUALIFICACIÓN, CUANTIFICACIÓN, ORDENAMIENTO LÓGICO Y SUS ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN O DISPOSICIÓN. DE LOS SEGUNDOS SE REVISARÁ LA RAZÓN DE SU EXISTENCIA, SI MARCA UN PASO LÓGICO DE DESARROLLO, SI ESTÁN EN FUNCIÓN DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA QUE FORMADA POR EL ANÁLISIS Y DETERMINACIÓN DE FUERZAS, DEBILIDADES, ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y RIESGOS, MARQUEN CON CLARIDAD LA NECESIDAD DE OBJETIVOS, ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS, NATURALES Y REALISTAS, NO SÓLO EN TODA LA ORGANIZACIÓN, SINO EN CADA UNA DE LAS ÁREAS.

EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA O DIAGNÓSTICO DE LA ADMINISTRACIÓN, NO ESTÁ EN JUZGAR LA CAPACIDAD DEL ELEMENTO HUMANO, NI TAMPOCO ES SU PRIORIDAD EL DETECTAR ERRORES, FUGAS DE CONTROL, MALVERSACIONES, DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO

INADECUADAS, ETC., SINO QUE EXISTA EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE QUE LOS RECURSOS SEAN TAN PRODUCTIVOS COMO REQUERIMIENTOS DE REALIZACIÓN REQUIERAN LOS OBJETIVOS PARA SU REALIZACIÓN.

ESTA SENTENCIA NO LIMITA A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL HECHO DE REVISAR LAS OPERACIONES, LAS CARGAS DE TRABAJO O EN GENERAL A LOS SISTEMAS Y AL CONTROL INTERNO, ETC., PERO DENTRO DE UN PROGRAMA DE TRABAJO, MAS NO COMO UN OBJETIVO PRIMORDIAL, EL CUAL QUEDA DEFINIDO DE LA FORMA SIGUIENTE:

"EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES EL LOGRO DE RESULTADOS Y CAMBIOS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS EMPLEADOS."(1)

UNA VEZ DETERMINADO LO ANTERIOR PODREMOS DEFINIR A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA FORMA SIGUIENTE:

"ES EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON EL PROPÓSITO DE LOGRAR OBJETIVOS Y CAMBIOS."(1)

1.2. ALCANCES, LIMITACIONES Y PRODUCTOS.

SI PARTIMOS DEL PUNTO DE VISTA DE QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE BASA EN LOS PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN Y QUE UNO DE LOS PRINCIPALES ES LA UNIVERSALIDAD, PODEMOS AFIRMAR QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PUEDE APLICAR EN TODA LA ORGANIZACIÓN

(1)REVISTA GERENCIAL ULSA EN-ABR 85.FERNANDO GUERRA M. PP10.

CUALQUIERA QUE ESTA SEA, DENTRO DE ESTE CONTEXTO, EL ALCANCE DE LA MISMA SE ORIENTA AL EXAMEN O EVALUACIÓN DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA, UN ÁREA, DEPARTAMENTO, DIRECCIÓN, PROCEDIMIENTO, O BIEN A LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO. DE ESTO PODEMOS DEDUCIR QUE LA APLICACIÓN Y ALCANCES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SON TAN VERSÁTILES Y UNIVERSALES COMO LA ADMINISTRACIÓN MISMA.

LA APLICACIÓN DE UNA SOLA AUDITORÍA DEPENDE DE LOS OBJETIVOS DE ESTA A SABER, EVALUAR Y DETERMINAR OPORTUNIDADES DE CAMBIO Y DESARROLLO.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE LIMITA A LO QUE SE PUEDE OBSERVAR, MEDIR, COMPARAR O TRATAR EMPÍRICAMENTE DE ALGUNA FORMA, POR ÉSTO, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA TIENE UN CAMPO AMPLIO, PERO NO LIMITADO DE EVALUACIÓN.

LOS ELEMENTOS EN LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN QUE REQUIEREN UNA CONSTANTE VIGILANCIA, ANÁLISIS, EXAMEN Y EVALUACIÓN GENERALMENTE, Y SOBRE TODO EN LOS INICIOS DE LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS SON:

1. APROVECHAMIENTO DE RECURSOS: MATERIALES, HUMANOS, TÉCNICOS Y TECNOLÓGICOS.
2. SISTEMAS, FUNCIONES, PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS, REGLAMENTOS, OPERACIONES, ETC., NORMAS PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS.
3. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN: COMUNICACIÓN (FORMAL E INFORMAL), RELACIONES INTERGRUPALES, CARGAS DE TRABAJO, CONTENIDO Y RIQUEZA DE TRABAJO, ETC., INFORMACIÓN Y CAPACITACIÓN.

4. OBJETIVOS, POLÍTICAS, PLANES, ESTRATEGIAS, CURSOS ALTERNATIVOS, TIEMPO, DECISIONES Y JUICIOS ADECUADOS.
5. RESULTADOS EN TÉRMINOS COMMENSURABLES.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SIEMPRE TENDRÁ QUE MANEJAR TODOS O ALGUNOS DE LOS ELEMENTOS ANTES SEÑALADOS A NIVEL DE ADMINISTRACIÓN MEDIA Y SUPERIOR, SIN EMBARGO EN EL SEGUNDO CASO SUELE SER DEBIDO A QUE LA AUDITORÍA SE GUÍA EN BASE A LÍNEAS FUNCIONALES, YA QUE LOS FUNCIONARIOS DE LA ALTA ADMINISTRACIÓN MUESTRAN POCO INTERÉS EN QUE SE EXAMINEN SUS ACTIVIDADES.

EN LA MEDIDA EN QUE LA AUDITORÍA AUMENTA SU ALCANCE ÉSTA SE VUELVE MÁS SUBJETIVA Y LA CONFIANZA EN LA AUDITORÍA DISMINUYE. SIN EMBARGO, LA UTILIDAD EN POTENCIA DE LAS OBSERVACIONES DE LA AUDITORÍA TIENDE A AUMENTAR CUANDO CRECE EL ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN. POR ESO, SU ALCANCE DEPENDE DE LA ESTABILIDAD REFLEJADA DEL EQUILIBRIO ENTRE LA CONFIANZA Y APLICACIÓN DE RECURSOS.

EN VISTA DE LO ANTERIORMENTE EXPUESTO, CITAREMOS A CONTINUACIÓN ALGUNOS LINEAMIENTOS PARA DETERMINAR EL ALCANCE DE LA AUDITORÍA:

1. DEBEN LIMITARSE A LAS ÁREAS EN LAS CUALES LAS OBSERVACIONES ESPECÍFICAS PUEDAN DESARROLLARSE E INFORMARSE.
2. LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS NO DEBEN EVALUAR

LA CAPACIDAD INDIVIDUAL.

3. LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS DEBEN EVALUAR EL DESEMPEÑO DE LOS MÉTODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA.
4. LOS EXAMENES DE LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS DEBEN LIMITARSE A OBTENER RESULTADOS SUFICIENTES, APTOS, TANGIBLES Y OBJETIVOS, Y DONDE SE APLIQUE CRITERIOS.
5. EL OBJETO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE SER CUALQUIER ASPECTO DE LA EMPRESA QUE PUEDA DEFINIRSE LO SUFICIENTE PARA PLANEAR LA APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

AUNADO A LO ANTERIOR, EXISTEN OTROS ASPECTOS CORPORATIVOS DENTRO DEL ALCANCE DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE PUEDEN DETERMINAR SI:

- A) LA INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA SE ACUMULA MEDIANTE MÉTODOS ORDENADOS.
- B) LOS PROCEDIMIENTOS SE CUMPLEN SEGÚN LO PREVISTO.
- C) EL SISTEMA DE CONTROL SE RELACIONA CON LAS POLÍTICAS Y CONTROLES DE LA EMPRESA EN OTRAS ÁREAS DE OPERACIÓN, ASÍ COMO LOS REQUISITOS DE LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA.
- D) LA ADMINISTRACIÓN RECIBE INFORMES ADECUADOS, OPORTUNOS Y PRECISOS.
- E) LOS OBJETIVOS SE HAN DEFINIDO CLARAMENTE, SI SE

AJUSTAN A LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN, Y SI SE HAN COMUNICADO A TODOS LOS INTERESADOS.

RESPECTO A LAS LIMITACIONES DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SE DEBE TENER EN CUENTA QUE LAS ORGANIZACIONES NO SON ESTÁTICAS, Y QUE EL DINAMISMO DE LAS MISMAS PUEDE SER UNA LIMITANTE PARA LA OPORTUNA APLICACIÓN DE LAS ACCIONES CORRECTIVAS O PREVENTIVAS QUE HUBIESEN RESULTADO DEL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA.

ADICIONALMENTE, DEBEMOS TENER EN CONSIDERACIÓN QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO OFRECE RESULTADOS AUTOMÁTICOS YA QUE ÉSTA, ES SÓLO UN MÉTODO RACIONAL QUE SE LIMITA A SUGERIR LAS POSIBLES SOLUCIONES DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS Y NO LLEVA A CABO LA APLICACIÓN DE LAS MISMAS.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA VA A BRINDAR EN TÉRMINOS GENERALES LOS PRODUCTOS FINALES SIGUIENTES:

1. SEGURIDAD AL PERSONAL AL HACER MÁS PRODUCTIVO Y NECESARIO SU TRABAJO, DANDO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE ELLOS CON LA ORGANIZACIÓN.
2. DAR GUÍAS Y BASES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU CONTINUIDAD COMO FUENTE DE TRABAJO PARA LAS PERSONAS.
3. UN DIAGNÓSTICO PARA OPINAR SOBRE LA VALIDEZ TANTO DE OBJETIVOS COMO RECURSOS.
4. OPORTUNIDAD DE UNA ADECUADA ACCIÓN CORRECTIVA Y TO-

MADE DECISIONES.

5. DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y RIESGOS, PRESENTANDO PLANES CONCRETOS Y ALTERNATIVAS PARA EVITARLOS.
6. ESTABLECIMIENTO DE PLANES CONCRETOS Y ESTRATEGIAS PARA APROVECHAR LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y LAS FUERZAS DETECTADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
7. CONOCER LAS MEDIDAS EXACTAS, PARA CONSIDERAR A LA ORGANIZACIÓN ADAPTADA AL MEDIO QUE LA RODEA Y AL MOMENTO QUE VIVE EL PAÍS, CONSIDERANDO PARA ELLO LOS SIGUIENTES FACTORES: EL SOCIAL, JURÍDICO, IMPOSITIVO, ECONÓMICO, COMERCIAL, TECNOLÓGICO, ETC.
8. EXACTO Y AMPLIO CONOCIMIENTO SOBRE EL ESTADO Y SITUACIÓN QUE GUARDAN LAS OPERACIONES, LOS SISTEMAS Y EL CONTROL INTERNO, INCLUYENDO EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

1.3. SITUACION EN MEXICO QUE RECLAMA SU UTILIZACION.

MÉXICO NO ES UN PAÍS QUE REQUIERE EN PRIMER TÉRMINO LOGRAR OBJETIVOS Y METAS, MÁS BIEN DEBE LOGRAR CAMBIOS, NO SOLAMENTE EN SUS PRINCIPIOS Y EN SU MORAL, SINO EN SU PLANEACIÓN. EN SUS ESTRUCTURAS, EN SUS CRITERIOS Y EN SU FORMA DE OPERAR O LABORAR, ASÍ COMO EN LA FORMA DE GOBERNAR A LA POBLACIÓN. RECORDEMOS QUE EN LO FUNDAMENTAL LAS TRES CAUSAS DE NUESTRA SITUACIÓN ACTUAL SON: DEMOGRAFÍA, CONTRASTE CULTURAL Y CONTRASTE TECNOLÓGICO; POR LO QUE NO

DEBE INSISTIRSE DEMASIADO EN LA SITUACIÓN ECONÓMICA, COMO CAUSANTE.

MUCHO SE HA HABLADO DE LA LABOR REALIZADA POR LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA RESPECTO DE LAS AUDITORÍAS REALIZADAS Y LOS CASOS SONADOS EN QUE HA INTERVENIDO; ES EVIDENTE QUE LA INTENCIÓN DEL EJECUTIVO ES SANEAR Y CONTROLAR LA GESTIÓN PÚBLICA; SIN EMBARGO, ES CONVENIENTE SEÑALAR QUE ESTAS MEDIDAS CORRECTIVAS ADOLESCEN DEL PRINCIPIO Y DE LAS PRÁCTICAS DE LA "PREVENCIÓN".

EN EFECTO, NO HA HABIDO UN PLAN O PROGRAMA EFECTIVO PARA GENERAR EL CAMBIO EN EL SENTIDO DE EJERCER UNA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA CON AUTOCONTROL DE GESTIÓN Y ASÍ ORIENTARSE A ALGO MÁS EFECTIVO QUE A UN SISTEMA CORRECTIVO COMO HASTA AHORA HA SUCEDIDO.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES LA SOLUCIÓN A ESTAS SITUACIONES, PUDIENDO APORTAR EL SENTIDO PREVENTIVO DE AUTOCONTROL DE GESTIÓN Y A SU VEZ EL CORRECTIVO, CON EL AUXILIO DE TÉCNICAS ENFOCADAS A LA REVISIÓN DEL MANEJO DE EFECTIVO Y PARTIDAS PRESUPUESTALES, ASÍ COMO EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS.

ADEMÁS, COMO YA DIJIMOS ANTERIORMENTE, MÉXICO SE ENCUENTRA EN UN DESPEGUE ECONÓMICO, LO QUE HACE QUE SUS EMPRESAS TENGAN QUE CRECER Y COMPETIR CONTRA COLOSOS SUBSIDIARIOS DE LAS COMPAÑÍAS EXTRANJERAS. PARA QUE ESTAS EMPRESAS PUEDAN DESARROLLARSE EN UN AMBIENTE DE ORGANIZACIÓN, ES NECESARIO QUE ADAPTEN SUS ESTRUCTURAS A ESE

DESPEQUE, SITUACIÓN QUE TAMBIÉN RECLAMA LA UTILIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

1.4. ANTECEDENTES Y DESARROLLO DE LA AUDITORIA EN MEXICO.

LA PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA ES MUY ANTIGUA, YA ERA EMPLEADA EN EL ANTIGUO EGIPTO, EN EL IMPERIO ROMANO, Y EN LOS GRANDES ESTABLECIMIENTOS MERCANTILES DE LA EDAD MEDIA. EL CAMPO COMÚN DE LA AUDITORÍA A TRAVÉS DE LA HISTORIA HA CONSISTIDO EN EXAMINAR, VERIFICAR E INFORMAR. DE TAL FORMA, SE HA CONVERTIDO EN FACTOR CLAVE PARA DIRIGIR Y CONTROLAR TODA CLASE DE ORGANIZACIÓN.

A PESAR QUE DURANTE LA MAYOR PARTE DE SU EXISTENCIA, LA AUDITORÍA SE HA DIRIGIDO HACIA LA EXACTITUD DE LOS REGISTROS CONTABLES, Y DE LA FIDELIDAD DE LAS ACTIVIDADES REFLEJADAS EN ELLOS, LA MATERIA HA EVOLUCIONADO, DANDO COMO RESULTADO QUE LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA FINANCIERA SE APLIQUEN A ASPECTOS NO FINANCIEROS DE LAS OPERACIONES EMPRESARIALES.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ERA YA PLANTEADA POR EL PADRE DE LA ADMINISTRACIÓN, ING. HENRY FAYOL, MENCIONANDO EN UNA ENTREVISTA QUE LE HIZO LA PUBLICACIÓN "CRONIQUE SOCIAL DE FRANCE", EN EL AÑO DE 1925 LO SIGUIENTE: "EL MEJOR MÉTODO PARA EXAMINAR UNA ORGANIZACIÓN Y DETERMINAR LAS MEJORAS NECESARIAS ES ESTUDIANDO EL MECANISMO ADMINISTRATIVO, PARA

DETERMINAR SI LA PLANEACIÓN, EL MANDO, LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL, ESTÁN ADECUADAMENTE ATENDIDOS, ÉSTO ES, SI LA EMPRESA ESTÁ BIEN ADMINISTRADA".

POR OTRA PARTE, EN EL AÑO DE 1935 EL DR. JAMES MC. KINSEY LLEGÓ A LA CONCLUSIÓN DE QUE LA EMPRESA, DEBE PERIÓDICAMENTE REALIZAR UNA "AUTO-AUDITORÍA", UNA EVALUACIÓN EN TODOS SUS ASPECTOS, DENTRO DE UN MEDIO AMBIENTE EMPRESARIAL.

EN LOS ÚLTIMOS AÑOS DE LA DÉCADA DE LOS CUARENTAS, LOS ANALISTAS FINANCIEROS, ASÍ COMO LOS BANQUEROS, MANIFESTARON UN REPENTINO INTERÉS POR OBTENER INFORMACIÓN ADECUADA PARA EVALUAR TAREAS GERENCIALES Y ADMINISTRATIVAS.

EN MÉXICO, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE REMONTA A LOS AÑOS SESENTAS, CUANDO LOS PROFESIONISTAS DEL ÁREA ADMINISTRATIVA COMENZARON A SENTIR INQUIETUD EN LO QUE ENTONCES SE PRESENTABA COMO UN NUEVO CAMPO DE LA ADMINISTRACIÓN, DE TAL FORMA QUE PARA 1970 YA SE MENCIONABA EN EL MEDIO EMPRESARIAL A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA CON MUCHA FRECUENCIA, PUES LOS NUMEROSOS CAMBIOS Y FENÓMENOS REFLEJADOS EN LA VIDA PROFESIONAL Y SOCIAL, ASÍ COMO EL AVANCE EN LA ADMINISTRACIÓN HAN HECHO QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA TENGA UN GRAN ALCANCE DE ANÁLISIS Y EVALUACIÓN, QUE LLEVA A DESARROLLAR UNA ACTITUD CREATIVA EN

LA BÚSQUEDA DE SOLUCIONES Y RESULTADOS PARA HACER FRENTE A LOS PROBLEMAS DE DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN. (1)

1.5. AUDITORIA CONTABLE - AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS UNA COMPARACIÓN ENTRE LA AUDITORIA CONTABLE Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA:

AUDITORIA ADMINISTRATIVA	AUDITORIA CONTABLE
1. PROPÓSITO	
GARANTIZAR RESULTADOS EVALUANDO PLANES, OBJETIVOS, RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES, ASÍ COMO TODAS LAS OPERACIONES DE UNA EMPRESA.	REVISAR ESTADOS FINANCIEROS PARA DICTAMINAR SOBRE SU EXACTITUD.
2. ALCANCE	
LA NECESIDAD DE UNA REVISIÓN EN RELACIÓN A TODA LA EMPRESA, A UNA FUNCIÓN O A UN DEPARTAMENTO.	SITUACIÓN FINANCIERA EN UN PERÍODO DETERMINADO.
3. ORIENTACIÓN	
HACIA EL ESTADO OPERATIVO DE LOS NEGOCIOS PASADOS, PRESENTES O FUTUROS.	EL ESTADO FINANCIERO DE LOS NEGOCIOS DESDE EL PUNTO DE VISTA RETROSPECTIVO.
4. ENFOQUE	
ACTÚA SOBRE LAS CAUSAS DETERMINANDOLAS, LAS CUALES ORIGINAN LOS RESULTADOS.	ACTÚA SOBRE LOS EFECTOS, DETERMINA HECHOS RELATIVOS A LAS OPERACIONES FINANCIERAS Y LOS RESULTADOS DE ESTA ORIGINADOS POR LA ADMINISTRACION EN UN AÑO.

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

AUDITORIA CONTABLE

5. MEDICIÓN

NORMAS O PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CONOCIDOS A LA FECHA.

PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS.

6. MÉTODOS

SE REFIERE A LAS TÉCNICAS DE REVISIÓN PARA LA EJECUCION DE LAS OPERACIONES.

SON NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS Y MÉTODOS PERSONALES DE TRABAJO Y EJECUCIÓN.

7. EVALUACIÓN

TRABAJA CON GRAN PARTE DE ELEMENTOS CUALITATIVOS PARA DAR EVALUACION CUANTITATIVA.

EMINENTEMENTE CUANTITATIVA Y SU DICTAMEN ES DE TIPO CUALITATIVO.

8. ACTUACIÓN

SE EFECTÚA EN FORMA PREVENTIVA. SEÑALA IRREGULARIDADES EXISTENTES Y PERMITE TOMAR DECISIONES OPORTUNAS A FIN DE OBTENER LOS MEJORES RESULTADOS.

ES DECISIVA UNA VEZ QUE SE COMPRUEBA QUE LAS DECISIONES DE QUIENES MANEJAN AL EMPRESA SE REFLEJAN CORRECTAMENTE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS MEDIANTE LA EVALUACION DE LA INFORMACION DETECTANDO ASÍ LAS DEFICIENCIAS QUE SE ELIMINARAN EN EL FUTURO.

9. NECESIDAD

OPCIONAL Y PRERROGATIVA DE LA DIRECCION.

LEGAL Y ABSOLUTAMENTE NECESARIA.

10. FRECUENCIA

PERIÓDICA / CONSTANTE

ANUAL.

11. PRECISIÓN

RELATIVA, PERO RACIONAL.

ABSOLUTA, SISTEMÁTICA.

A CONTINUACIÓN PRESENTAREMOS UN CUADRO QUE MUESTRA DIFERENTES OPINIONES SOBRE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE FACILITA LA COMPARACIÓN Y NOS AYUDÓ A ELEGIR EL MÉTODO DEL LIC. FERNANDO GUERRA COMO BASE PARA PODER REALIZAR NUESTRA INVESTIGACIÓN.

EL LIC. GUERRA MUÑOZ PROPONE DOS MÉTODOS INTERESANTES QUE COMPLEMENTÁNDOSE ENTRE SÍ ABARCAN TODOS LOS ASPECTOS QUE INTERESAN A LA ADMINISTRACIÓN. MISMOS QUE DESARROLLAREMOS DURANTE NUESTRO SEMINARIO DE ADMINISTRACIÓN.

AUTOR	OBJETIVO	DEFINICION	ALCANCE	LIMITACION	ESTRATEGIA
FERNANDEZ ARENA	LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES.	"REVISIÓN OBJETIVA, METÓDICA, COMPLETA, DE LA SATISFACCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES, CON BASE A LOS NIVELES JERÁRQUICOS DE LA EMPRESA, EN CUANTO A SU ESTRUCTURA Y LA PARTICIPACIÓN INDIVIDUAL DE LOS INTEGRANTES DE LA INSTITUCIÓN." (1)	A) DIRECCIÓN, ENCARGADA DE LA COORDINACIÓN DE LA EMPRESA. B) DEPARTAMENTOS QUE SIRVEN DE INSTRUMENTO PARA ALCANZAR OBJETIVOS. C) INFORMACIÓN DE RESULTADOS POR DEPARTAMENTOS.	FALTA DE INFORMACIÓN, PUDIENDO SER INEVITABLES LAS OMISIONES. SE SUPONEN ORGANIGRAMAS COMPLETOS Y SISTEMAS QUE RESOLVERÁN EN FORMA VENTAJOSA EL CUMULO DE OPERACIONES EFECTUADAS POR LA INSTITUCIÓN.	SE EVALÚA DE FORMA OBJETIVA LOS NIVELES JERÁRQUICOS CUBRIENDO LOS ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN E INTEGRACIÓN, REVISANDO LOS RECURSOS MATERIALES, TÉCNICOS Y HUMANOS.
MARTINEZ VILLEGAS	INFORMAR SOBRE LOS FENÓMENOS Y HECHOS EXAMINADOS, PROPORCIONANDO LOS ELEMENTOS NECESARIOS PARA: A) ELIMINAR DESPERDICIOS. B) EFECTUAR MEJORAS. C) UTILIZAR MEJOR LOS RECURSOS DE QUE DISPONE LA EMPRESA.	"EXAMEN METÓDICO Y ORDENADO DE LOS OBJETIVOS DE UNA EMPRESA, DE SU ESTRUCTURA ORGANICA Y DE LA UTILIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL ELEMENTO HUMANO A FIN DE INFORMAR SOBRE EL OBJETIVO MISMO DEL EXAMEN." (1)	TODA LA ESTRUCTURA ORGANICA.	CONSIDERAR DE MAYOR IMPORTANCIA EL ELEMENTO HUMANO ADMINISTRATIVO, SIN CONSIDERAR LA IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ACTUALES PARA DETERMINAR EL ÉXITO O FRACASO DE UN NEGOCIO.	SE BASA EN EL MÉTODO CIENTÍFICO. PRETENDE UN CONOCIMIENTO INTEGRAL DE LA EMPRESA DETERMINANDO EL POR QUÉ DE LOS FENÓMENOS QUE AFECTAN LOS RESULTADOS REFLEJADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

22

A U T O R	OBJETIVO	DEFINICION	ALCANCE	LIMITACION	ESTRATEGIA
MACIAS PINEDA	Mostrar qué es lo que un negocio está logrando.	"UNA OPORTUNIDAD PARA MOSTRAR QUE ES LO QUE UN NEGOCIO ESTÁ LOGRANDO. ES UNA AUDIENCIA EN LA CUAL LOS ASISTENTES PUEDEN ENTERARSE DE LO QUE SE HA LOGRADO CON RESPECTO A LAS POLITICAS Y PROGRAMAS SOBRE LOS QUE SE HACE LA AUDITORIA." (1)	LAS PARTES DE UNA UNIDAD O ENTE ADMINISTRATIVO.	SE HACE SOBRE LAS POLITICAS Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA.	SE BASA EN LAS POLITICAS Y PROGRAMAS DE LA EMPRESA EXAMINANDO TODAS O DETERMINADAS PARTES DE LAS ACTIVIDADES DE LAS RELACIONES DE EMPLEADOS EN EL NEGOCIO.
RUBIO RAGAZZONI Y HERNANDEZ FUENTES	Comprobar la utilización racional de los recursos de la empresa.	"LA FUNCIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA CONSISTE EN REALIZAR EL ANALISIS Y DICTAMEN DE LAS ACTIVIDADES QUE LLEVA A CABO UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA PARA VERIFICAR QUE SE AJUSTEN A LOS OBJETIVOS Y POLITICAS ESTABLECIDAS ASI COMO PARA COMPROBAR LA UTILIZACION RACIONAL DE LOS RECURSOS Y EVALUAR LAS MEDIDAS DE CONTROL QUE ASEGURAN LOS RESULTADOS ESPERADOS." (2)	TODAS LAS ACTIVIDADES DE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA.	LAS PARTES ESPECIALIZADAS O NO ADMINISTRATIVAS.	ANALIZAR Y DICTAMINAR SOBRE LAS ACTIVIDADES VERIFICANDO QUE SE AJUSTEN A LOS OBJETIVOS Y POLITICAS ESTABLECIDAS Y EVALUANDO MEDIDAS DE CONTROL QUE ASEGUREN LOS RESULTADOS ESPERADOS.

(1) FERNANDEZ ARENA, JOSE ANTONIO. "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PÁG. 13.

(2) V. RUBIO RAGAZZONI Y J. HERNANDEZ FUENTES. "GUÍA PRÁCTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA". PÁG. 14.

A U T O R
GUERRA MUÑOZ

OBJETIVO

"SE ENCAMINA AL LOGRO DE RESULTADOS Y CAMBIOS EN BUSCA DE OPCIONES Y ALTERNATIVAS MAS QUE UN SISTEMA DE SEGURIDAD A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS EMPLEADOS." (1)

DEFINICION

"ES EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR OBJETIVOS Y CAMBIOS." (1)

ALCANDE

TODO LA ORGANIZACION DONDE EXISTAN RESULTADOS QUE SE COMPRUEBEN.

LIMITACION

DIAGNÓSTICO SOBRE ACTIVIDADES NO ADMINISTRATIVAS, CONTROL DE CALIDAD, AREAS MUY ESPECIALIZADAS NO ADMINISTRATIVAS, POR EJEMPLO, QUÍMICA E INVESTIGACIÓN.

ESTRATEGIA

"A) SE OBTIENE EL DIAGNÓSTICO AL FINALIZAR LA AUDITORIA CON UNA SERIE DE RECOMENDACIONES Y CAMBIOS SOBRE LOS RECURSOS. YA QUE EN EL RESULTADO GENERAL ESTOS SON MENORES QUE LOS REQUERIMIENTOS DEL OBJETIVO.
B) PROCURAR LOS RECURSOS QUE DESCRIBEN LAS RECOMENDACIONES A IMPLANTAR PRODUCTO DEL DIAGNÓSTICO.
C) DAR OPORTUNIDAD DE QUE EL CAMBIO EN LOS RECURSOS MADURE SIN PRISAS Y SE EMPIECEN A OBTENER LOS RESULTADOS.
D) DESARROLLAR Y PROMOVER EL AREA O DEPARTAMENTO HACIA METAS NUEVAS ESTABLECIENDO EL CAMBIO EN EL OBJETIVO.
E) DICHO CAMBIO TRAERÁ COMO CONSECUENCIA UNA EXIGENCIA DE RECURSOS ADICIONALES PARA IGUALAR VALORES DE REALIZACIÓN." (1)

CAPITULO II

AMBITO DE ACCION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y APLICACIONES

II.1. QUE ES HACER AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON UNA ESTRATEGIA DEFINIDA.

PARA ESTABLECER "QUÉ ES AUDITORÍA ADMINISTRATIVA", TENEMOS QUE PARTIR DEL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. EL CUAL SE BASA EN EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO, ES DECIR, SE ORIENTA A LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS, DIAGNOSTICANDO A LA PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL QUE COMO UN PROCESO SE DESARROLLA HACIA EL LOGRO O CONSUMACIÓN DE OBJETIVOS, RESULTADOS Y CAMBIOS ORGANIZACIONALES.

POR CONSIGUIENTE, SI NOS LIMITAMOS A UN DIAGNÓSTICO QUE EVALÚE EN EXCLUSIVA LAS OPERACIONES O ALGÚN ASPECTO PARTICULAR O DETALLADO, REPRESENTA EL RIESGO DE FORMULAR JUICIOS PARCIALES O POCO REPRESENTATIVOS QUE ARROJARÍAN UN CONCEPTO POBRE COMO BASE DE EVALUACIÓN DEL PROCESO AUDITADO, ES POR ÉSTO, QUE LAS AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS DEBEN SER CONSIDERADAS COMO UN CONJUNTOS DE CONOCIMIENTOS DISCIPLINARIOS QUE ENMARCADOS Y FUNDAMENTADOS EN EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN, PROPORCIONEN OPINIONES VÁLIDAS, COMPROBABLES E INTEGRALES SOBRE LA SITUACIÓN QUE PREVALECE ACTUALMENTE EN LA ORGANIZACIÓN, SUS PROBLEMAS, ESTRATEGIAS,

CONTROL INTERNO Y SUS POSIBLES ALTERNATIVAS DE DESARROLLO Y CAMBIO QUE ASEGUREN EL FUTURO Y SUPERVIVENCIA DE LA MISMA.

SE PUEDE ESTABLECER QUE EL DIAGNÓSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ES LA REPRESENTACIÓN Y APLICACIÓN DE LA "ECUACIÓN DE PRODUCTIVIDAD", LA CUAL SE EXPLICA A CONTINUACIÓN:

$P=O$

EN DONDE:

"P"

- REPRESENTA EL GRADO DE LA PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EMPLEADOS O DISPONIBLES.
- CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN O DE TRABAJO.
- PROCESO ADMINISTRATIVO:

"O"

- RAZÓN DE EMPRENDER DETERMINADA ACCIÓN, O SEA, EL OBJETIVO O RESULTADO, CON CLARA DEFINICIÓN DEL ASPECTO CUANTITATIVO Y CUALITATIVO QUE MARCA SU REALIZACIÓN.

PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN,
INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y
CONTROL.

EL HACER AUDITORÍA ADMINISTRATIVA VENDRÍA A SER LA REALIZACIÓN DE LA ECUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, DIAGNOSTICANDO POR ÁREA, DEPARTAMENTO O SECCIÓN LA IGUALDAD

DE LOS RECURSOS CON RELACIÓN A LOS OBJETIVOS.

COMO PRODUCTO DEL DIAGNÓSTICO PODREMOS ENCONTRAR QUE ALGUNAS VECES LOS RECURSOS SON MENORES QUE EL OBJETIVO QUE PERSIGUEN. EN OTRAS, QUE LOS RECURSOS SON MAYORES, O PUEDEN PRODUCIR MÁŠ QUE EL REQUERIMIENTO DE REALIZACIÓN DEL OBJETIVO (P=0).

COMO UNA FORMA DE REPRESENTAR ESTAS SITUACIONES, PODEMOS UTILIZAR LAS SIGUIENTES REPRESENTACIONES:

PARA CUANDO LOS RECURSOS SON MENORES QUE EL OBJETIVO

	P = 0	
A) DIAGNÓSTICO-RECURSOS MENORES QUE EL OBJETIVO	9	10
B) RECURSOS A INCREMENTAR	9+1	10
C) MADURAR EL CAMBIO HASTA OBTENER EL RESULTADO	10	10
D) INCREMENTAR EL RESULTADO	10	11
E) PROCURAR LOS RECURSOS PARA UN DESARROLLO	10+1	11
F) MADURAR EL CAMBIO HASTA OBTENER EL RESULTADO	11	11

ETC....

LA ESTRATEGIA EMPLEADA AL HACER AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE RESUME A LO SIGUIENTE:

A) SE OBTIENE EL DIAGNÓSTICO AL FINALIZAR LA AUDITORÍA CON

UNA SERIE DE RECOMENDACIONES Y CAMBIOS SOBRE LOS RECURSOS, YA QUE EN EL RESULTADO GENERAL ÉSTOS SON MENORES QUE LOS REQUERIMIENTOS DEL OBJETIVO.

- B) PROCURAR LOS RECURSOS QUE DESCRIBEN LAS RECOMENDACIONES A IMPLANTAR, PRODUCTO DEL DIAGNÓSTICO.
- C) UNA VEZ CUMPLIDAS LAS RECOMENDACIONES, Y ESTANDO EN IGUALDAD LOS RECURSOS EN FUNCIÓN DE LOS RESULTADOS, HABRÁ DE DARSE LA OPORTUNIDAD DE QUE EL CAMBIO EN LOS RECURSOS, QUE ES PRODUCTO DE LAS RECOMENDACIONES DEL DIAGNÓSTICO, MADURE SIN PRISAS Y SE EMPIECEN A OBTENER LOS RESULTADOS.
- D) UNA VEZ REALIZADO LO ANTERIOR, CONVIENE DESARROLLAR Y PROMOVER EL ÁREA O DEPARTAMENTO HACIA METAS NUEVAS, ESTABLECIENDO AHORA EL CAMBIO EN EL OBJETIVO.
- E) DICHO CAMBIO O AUMENTO EN EL OBJETIVO TRAERÁ COMO CONSECUENCIA UNA EXIGENCIA DE RECURSOS ADICIONALES, PRODUCTO DEL INCREMENTO EN EL OBJETIVO; ESTOS RECURSOS, HABIENDO SIDO IDENTIFICADOS CON CLARIDAD EN EL DIAGNÓSTICO, SE PROCURAN NUEVAMENTE CON EL PROPÓSITO DE LOGRAR UNA NUEVA IGUALDAD, AHORA CON VALORES MAYORES DE REALIZACIÓN, Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

PERO ASIMISMO PODRÍA TRATARSE DE UN DIAGNÓSTICO CUYO RESULTADO FINAL FUESE UN OBJETIVO MENOR QUE LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN DE LOS RECURSOS. EN ESTE CASO SE PROCEDERÍA DE ACUERDO AL PLANTEAMIENTO SIGUIENTE:

	P = 0	
A) DIAGNÓSTICO. RECURSOS MAYORES QUE EL OBJETIVO	10	9
B) INCREMENTO LÓGICO DEL OBJETIVO	10	9+1
C) MADURAR EL INCREMENTO HASTA LOGRARLO	10	10
D) INCREMENTAR EL OBJETIVO	10	11
E) PROCURAR RECURSOS	10+1	11
F) MADURAR EL CAMBIO Y LOGRAR LA IGUALDAD	11	11

Y ASÍ SUCESIVAMENTE

POR OTRO LADO, EL AUDITOR TIENE QUE UTILIZAR UNA ESTRATEGIA EN COORDINACIÓN CON LA DIRECCIÓN DENTRO DEL PLAN DE DESARROLLO QUE PLANTEA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. ÉSTA ESTRATEGIA CONSISTE EN QUE UNA VEZ REALIZADO EL DIAGNÓSTICO CON EL SEÑALAMIENTO ESPECÍFICO DE LOS FACTORES, RECURSOS Y SU DOSIFICACIÓN EN FUNCIÓN DE LOS DIFERENTES RESULTADOS, SE ADICIONE UNA DOSIS MAYOR EN FORMA RAZONABLE DE RECURSOS, CON EL OBJETO DE QUE EL PODER REALIZADOR DE LOS RECURSOS AUMENTE Y CON ESTO NO SOLAMENTE SE LOGRE MAS RÁPIDAMENTE ALCANZAR LOS RESULTADOS, SINO QUE PUEDA ELEVAR GRANDEMENTE LA DESCOMPENSACIÓN, Y ASÍ SUCESIVAMENTE SE PLANTEEN CLARAMENTE APOYOS PARA SU EFECTIVO DESARROLLO.

EN RESUMEN, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA BUSCA MÁS QUE CALIFICAR O ENCONTRAR FALLAS O CULPABLES, EL DESARROLLO DE

LA ORGANIZACIÓN HACIA NUEVAS OPORTUNIDADES, A TRAVÉS DE UNA PLANEACIÓN Y EN CONSTANTE ESPÍRITU DE CAMBIO, APOYADO EN EL DIAGNÓSTICO SOBRE LOS RECURSOS Y SOBRE LOS RESULTADOS.

A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA LISTA NO LIMITATIVA DE LOS ELEMENTOS QUE INTEGRAN LOS VALORES DE "P" PARA TENER UNA IDEA CLARA DE LOS FACTORES O RECURSOS, QUE SON CAPACES DE PRODUCIR PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS.

- RECURSOS HUMANOS
- CURSOS ALTERNATIVOS
- DECISIONES Y JUICIOS ADECUADOS
- ESTRATEGIAS
- INFORMACIÓN
- SISTEMAS
- PROCEDIMIENTOS
- MÉTODOS
- POLÍTICAS
- NORMAS
- REGLAS
- PROGRAMAS
- PRESUPUESTOS
- PLANES
- TIEMPO
- CAPACITACIÓN

EN CUANTO AL OBJETIVO SE VERIFICARÁ SU CUALIFICACIÓN, CUANTIFICACIÓN, TIEMPO DE REALIZACIÓN Y CRITERIOS DE MEDICIÓN ASÍ COMO QUE SEA LÓGICO, MEDIBLE, CUANTIFICABLE, ETC., PERO BAJO EL PUNTO DE VISTA DEL ANÁLISIS QUE SE REALIZA DEL EFECTO DEL ENTORNO SOBRE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL, O SOBRE ALGUNA DE SUS ÁREAS O PARTES, DEFINIENDO CON PRECISIÓN LAS SIGUIENTES CUATRO SITUACIONES QUE DEBERÍAN JUSTIFICAR SU EXISTENCIA.

1. FUERZAS. ESTO ES DETERMINAR LAS CAPACIDADES CON LAS QUE CONTAMOS, LOS RECURSOS DE LOS QUE DISPONEMOS, LAS ÁREAS O ASPECTOS EN QUE SOMOS FUERTES, LA IDENTIFICACIÓN DE ESTOS FACTORES, TIENE EL PROPÓSITO DE DIAGNOSTICAR LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS QUE APROVECHEN ESTOS FACTORES TANTO CUALITATIVA COMO CUANTITATIVAMENTE.
2. ÁREAS DE OPORTUNIDAD. REPRESENTADAS EN LO FUNDAMENTAL POR LAS POSIBILIDADES DE HACER, EMPRENDER, DESARROLLAR, PROMOVER O CAMBIAR. SON OPORTUNIDADES QUE INVITAN A LA REALIZACIÓN POR LAS CUALES SE HABRÁN DE DISEÑAR OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN PARA APROVECHARLAS.
3. RIESGOS Y AMENAZAS. ESTAS INTEGRAN LAS POSIBILIDADES DE QUE SE PRESENTEN SITUACIONES CONTINGENTES, QUE REPRESENTAN UN RIESGO PARA LA ORGANIZACIÓN, SUS AGENTES, SUS PROPÓSITOS O SUS IDEAS, LO CUAL GENERA LA NECESIDAD DE CONTAR ALTERNATIVAS Y ESTRATEGIAS DE ACTUACIÓN PARA CUANDO SE PRESENTEN.

4. DEBILIDADES. REPRESENTADAS POR LAS FALLAS, INCONSISTENCIAS, FALTA DE RECURSOS, ESCASA REALIZACIÓN, FUGAS DE CONTROL, ETC., EN ESTE CASO LOS OBJETIVOS FIJADOS HABRÁN DE CONVERTIR LAS DEBILIDADES EN FUERZAS." (1)

II.2. EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

NORMALMENTE, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ES EL PROFESIONISTA IDÓNEO PARA REALIZAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, YA QUE SU PREPARACIÓN ACADÉMICA LO DOTA DE LOS SIGUIENTES ELEMENTOS:

- EL CRITERIO ANALÍTICO, QUE SE OBTIENE DEL ESTUDIO DE DIVERSAS ASIGNATURAS CUYA NATURALEZA OBLIGA AL ANÁLISIS DE CASOS Y PROBLEMAS, INCLUYENDO UNA ASIGNATURA DEDICADA ESPECÍFICAMENTE A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA TEÓRICA, Y UN SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN EN EL CUAL SE REALIZAN PRÁCTICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

- EL ESTUDIO INTEGRAL DE LA ENTIDAD ECONÓMICA, ANALIZANDO TANTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE SUS FUNCIONES (PRODUCCIÓN, COMERCIALIZACIÓN, FINANZAS, RELACIONES

 (1) REVISTA GERENCIA ULSA EN-ABR 85. FERNANDO GUERRA M.
 PÁGS. 11-14.

HUMANAS), COMO DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO (PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, INTEGRACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL). OTRAS ASIGNATURAS PROPORCIONAN AL ESTUDIANTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, HERRAMIENTAS PARA ESTUDIAR A LA ENTIDAD AUDITADA DENTRO DEL ENTORNO O MEDIO AMBIENTE EN QUE SE MUEVE: LA LEGISLACIÓN, LA ECONOMÍA, LA SOCIOLOGÍA.

EL PLAN DE ESTUDIOS VIGENTE DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN, NO PRETENDE DOTARLO DE NINGUNA ESPECIALIZACIÓN EN NINGUNA RAMA DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA PRIVADA O DEL SECTOR PÚBLICO, AUNQUE DEBEMOS CONSIDERARLO COMO ESPECIALISTA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO. DEBIDO A SU FORMACIÓN MULTIDISCIPLINARIA, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SE ACOSTUMBRA A ESTUDIAR A LA EMPRESA COMO UN TODO QUE DEBE FUNCIONAR ARMÓNICAMENTE, Y A PROYECTAR SUS RECOMENDACIONES A LA LUZ DEL EFECTO QUE PUEDEN TENER, NO SOLO A NIVEL DE LA FUNCIÓN ESPECÍFICA, SINO TAMBIÉN A NIVEL DE LA EMPRESA COMO UN TODO. POR ESTAS RAZONES, CUANDO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA HA DE REALIZARSE EN EQUIPO, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN PUEDE ACTUAR AL FRENTE DEL MISMO.

PUESTO QUE LA ADMINISTRACIÓN ES EFECTIVA CUANDO OPTIMIZA EL APROVECHAMIENTO DE SUS RECURSOS, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA TÉCNICA DE OPTIMIZACIÓN DE

PRODUCTIVIDAD: MAYOR RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN; AUMENTO DE LOS BENEFICIOS Y/O AHORRO EN LOS COSTOS; INCREMENTO DEL COEFICIENTE COSTO/BENEFICIO.

AHORA HABLAREMOS BREVEMENTE DE LOS REQUISITOS ESENCIALES DE PREPARACIÓN Y ÉTICA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO.

PREPARACION ACADÉMICA. FUNDAMENTALMENTE, LA REALIZACIÓN DE ESTUDIOS A NIVEL UNIVERSITARIO ES LO QUE CREA LA DIFERENCIA ENTRE EL ADMINISTRADOR PROFESIONAL Y EL ADMINISTRADOR EMPÍRICO. NO OBSTANTE, LA EXPERIENCIA QUE PUEDA ACUMULAR EN LA PRÁCTICA. ÉSTE ÚLTIMO CARECE DE LOS CONOCIMIENTOS QUE APORTA LA PREPARACIÓN ACADÉMICA Y QUE SON INDISPENSABLES PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES PROPIAS DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, INCLUYENDO DESDE LUEGO, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. IGUALMENTE EN CONFERENCIAS, MESAS REDONDAS Y OTROS MEDIOS DE DIFUSIÓN, HA QUEDADO ESTABLECIDO EN FORMA CLARA, LA NECESIDAD PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE CONTAR CON UNA PREPARACIÓN ACADÉMICA QUE LE PERMITA OPTAR POR HACER UNA CARRERA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA CARRERA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN DE UNA ENTIDAD, O EJERCER LA PROFESIÓN EN FORMA INDEPENDIENTE. ÉSTA ÚLTIMA OPCIÓN PERMITE AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ACTUAR EN EL ÁMBITO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

EXPERIENCIA PRACTICA. COMO COMPLEMENTO A SU PREPARACIÓN ACADÉMICA, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN QUE HAYA DE DEDICARSE A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DEBE ACUMULAR LA MÁXIMA EXPERIENCIA PRÁCTICA QUE LE SEA POSIBLE, YA SEA EN EL DESEMPEÑO DE PUESTOS DE PRIMER NIVEL EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS, EN EL EJERCICIO INDEPENDIENTE, O EN AMBOS.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DEBE TENER PRESENTE QUE COMO AUDITOR ADMINISTRATIVO, SE ESPERA QUE SUS CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR SU FUNCIÓN CRÍTICO-CONSTRUCTIVA DEBEN SER SUPERIORES, O AL MENOS IGUALES A LOS QUE POSEAN LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA ENTIDAD AUDITADA.

OBLIGACIONES ETICAS. POR EL SÓLO HECHO DE SERLO, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ESTÁ OBLIGADO A OBSERVAR LAS NORMAS ÉTICAS DE SU PROFESIÓN. SIN EMBARGO, EN SU CARÁCTER DE AUDITOR ADMINISTRATIVO, LE SON PARTICULARMENTE APLICABLES LAS SIGUIENTES DISPOSICIONES DEL CÓDIGO DE ÉTICA DEL COLEGIO DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C.:

ARTICULO 1.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN GUARDARÁ EL SECRETO PROFESIONAL Y NO REVELARÁ POR NINGÚN MOTIVO LOS HECHOS, DATOS O CIRCUNSTANCIAS DE QUE TENGA CONOCIMIENTO EN EL EJERCICIO DE SU PROFESIÓN, A MENOS QUE LO AUTORICEN EL O LOS INTERESADOS Y SALVO LOS INFORMES QUE OBLIGATORIAMENTE ESTABLEZCAN LAS LEYES RESPECTIVAS.

ARTICULO 2.5 CUANDO EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EMITA UN DICTAMEN, OPINIÓN O CUALQUIER OTRA

INFORMACIÓN PARA FINES PÚBLICOS, O QUE TERCERAS PERSONAS HAYAN DE TOMAR COMO REFERENCIA PARA HACER DECISIONES, DEBERÁ MANTENER ABSOLUTA INDEPENDENCIA DE CRITERIO, AÚN EN AQUELLAS CUESTIONES QUE PUEDAN RESULTAR PERJUDICIALES A SU CLIENTE.

ARTICULO 4.1 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS NO USARÁ INFORMACIÓN, MATERIAL TÉCNICO O PROCEDIMIENTOS AÚN NO PUBLICADOS DE OTROS COLEGAS, SIN OBTENER SU CONSENTIMIENTO POR ESCRITO.

ARTICULO 1.5 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN NO PODRÁ OFRECER O PRESTAR SERVICIOS PROFESIONALES A CAMBIO DE HONORARIOS QUE DEPENDAN DE LA EVENTUALIDAD DE LOS RESULTADOS DE TALES SERVICIOS.

ARTICULO 1.6 EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN NO GARANTIZARÁ NINGUNA CANTIDAD ESPECÍFICA POR CONCEPTO DE REDUCCIÓN DE COSTOS O AUMENTO DE UTILIDADES DERIVADOS DE SUS ESFUERZOS.

CONTRATACION POR ESCRITO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBE CONTRATARSE POR ESCRITO, YA QUE LOS PROBLEMAS Y MALAS INTERPRETACIONES QUE PUEDAN SURGIR POR FALTA DE DEFINICIÓN DEL ALCANCE Y RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO, NO SÓLO AFECTAN AL AUDITOR EN PARTICULAR, SINO, EN GENERAL, A LA PROFESIÓN DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.

UNA VEZ FIRMADO EL CONVENIO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, LA ÉTICA Y RESPONSABILIDAD PROFESIONALES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN LO OBLIGAN A DESEMPEÑAR UNA PLANEACIÓN

ADECUADA Y TAN DETALLADA COMO LO AMERITE EL TRABAJO; CON UNA SUPERVISIÓN CONSTANTE DE SUS AYUDANTES, Y CON LA PREPARACIÓN CUIDADOSA DE LOS INFORMES QUE, EN ÚLTIMA INSTANCIA, CONSTITUYEN LA CULMINACIÓN Y EL PRODUCTO VISIBLE DE SU TRABAJO.

EN CONCLUSIÓN PODEMOS DECIR, QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE CONTAR CON LA PREPARACIÓN ACADÉMICA PROPIA DE UN LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y EL GRADO UNIVERSITARIO CORRESPONDIENTE. PARA LA REALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES INDISPENSABLE LA ACUMULACIÓN DE EXPERIENCIA PRÁCTICA, YA SEA DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN O EN LA PROFESIÓN INDEPENDIENTE. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBE REALIZARSE BAJO LAS NORMAS ÉTICAS DE LA PROFESIÓN, Y SU CONTRATACIÓN DEBE DE CONSTAR POR ESCRITO.

II.2.1. PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE TRABAJO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION EN EL CAMPO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN SE LE PRESENTA UN CAMPO DE DESARROLLO CON POCO POTENCIAL, PUES A PESAR DE QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE CUALQUIER EMPRESA, LAS ESTADÍSTICAS NOS MUESTRAN LO CONTRARIO.

POR UNA PARTE, ENCONTRAMOS QUE LA INVESTIGACIÓN QUE REALIZÓ LA ANFECA, ASOCIACIÓN NACIONAL DE FACULTADES DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, PRESENTADA EN EL MES DE JUNIO DE 1987, MUESTRA QUE EXISTE UNA MAYOR CONTRATACIÓN DE CONTADORES PÚBLICOS QUE DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, EN UNA RELACIÓN DE 2 A 1. SIENDO LAS ÁREAS DE MAYOR DESARROLLO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN LAS DE MERCADOTECNIA Y RECURSOS HUMANOS. LAS ORGANIZACIONES ENCUESTADAS MANIFESTARON QUE TIENEN UN MAYOR INTERÉS EN CONTRATAR EN LOS PRÓXIMOS 3 AÑOS A LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN EN SÓLO EL 40% DE LOS CASOS. Y DE ESTE 40%, SÓLO EL 18% SERÁ CONTRATADO EN EL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL DONDE LOCALIZAMOS A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENTRE OTRAS ÁREAS.

POR OTRA PARTE, SEGÚN LO MUESTRA LA INVESTIGACIÓN DE SÁNCHEZ VÁZQUEZ Y TERRY, SÓLO EL 3% DE SUS ENTREVISTADOS ACTUABAN COMO CONSULTORES. ¿CUÁL ES LA RAZÓN POR LA QUE NO HAN SURGIDO LOS CONSULTORES DE EMPRESAS QUE SE ESPERAN? ELLOS OPINAN QUE ES DEBIDO A QUE LAS GRANDES EMPRESAS EN UN BUEN NÚMERO DE CASOS SON DE ORIGEN EXTRANJERO; POR TANTO, NO USAN LOS SERVICIOS DE CONSULTORES NACIONALES, YA QUE, COMO PARTE DE SU ESTRATEGIA, NORMALMENTE EMPLEAN LOS SERVICIOS DE DESPACHOS EXTRANJEROS. Y POR LO QUE TOCA A EMPRESAS NACIONALES, LA INMENSA MAYORÍA SON MEDIANAS Y PEQUEÑAS, Y, POR DESGRACIA, LA PREPARACIÓN DEL ADMINISTRADOR PARADÓJICAMENTE NO ESTÁ REFERIADA ESPECÍFICAMENTE A ÉSTAS. DE AQUÍ SURGE LA IMPORTANCIA DE QUE EL LICENCIADO EN

ADMINISTRACIÓN DESARROLLE MÉTODOS DE AUDITORÍA QUE SEAN APLICABLES TANTO A EMPRESAS MEXICANAS COMO EXTRANJERAS NO IMPORTANDO SU TAMAÑO.

II.2.2. NORMAS QUE DEBE SEGUIR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION AL REALIZAR LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS.

LA COMISIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C., PROMULGÓ LAS NORMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SIGUIENTES:

PRIMERA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ES EL PROFESIONAL IDÓNEO PARA REALIZAR, PARTICIPAR O DIRIGIR EL SERVICIO INDEPENDIENTE DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE ENTIDADES, TANTO PRIVADAS COMO PÚBLICAS, SIEMPRE QUE CUENTE CON LA PREPARACIÓN ACADÉMICA Y, SIN SER ESPECIALISTA, LA EXPERIENCIA PRÁCTICA QUE REQUIERE EL SERVICIO A PRESTAR.

SEGUNDA: EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN ESTÁ OBLIGADO A PRACTICAR LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS NORMAS DE ÉTICA QUE LE IMPONE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C.

TERCERA: LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE SER PARCIAL O INTEGRAL, POR LO QUE DEBE CONTRATARSE POR ESCRITO, Y EL

AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE CUIDAR DE QUE SE DEFINA EL ALCANCE DE SU TRABAJO Y LA RESPONSABILIDAD QUE ASUME CON TODA PRECISIÓN.

CUARTA: CUANDO EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DETECTE INSEGURIDAD EN SU CLIENTE RESPECTO DE LO QUE CREE NECESITAR, O DE LA NATURALEZA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN GENERAL, EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DEBE PROPONERLE QUE, EN PRIMER LUGAR, SE CONTRATE UN DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, CUYO ALCANCE Y RESPONSABILIDAD DEBEN TAMBIÉN QUEDAR CLARAMENTE DEFINIDOS POR ESCRITO.

QUINTA: Es RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO PLANEAR ADECUADAMENTE SU TRABAJO, MEDIANTE UNO O MAS PROGRAMAS QUE ANALICEN LA METODOLOGÍA A APLICAR.

SEXTA: Es RESPONSABILIDAD PROFESIONAL DEL AUDITOR ADMINISTRATIVO REALIZAR SU TRABAJO CON EL MÁXIMO ESmero, TANTO EN LO PERSONAL, COMO EN LA SUPERVISIÓN DE AYUDANTES, AÚN EN EL CASO DE QUE DIFICULTADES NO PREVISTAS OBLIGUEN A INCURRIR EN COSTOS QUE SOBREPASEN A LOS HONORARIOS.

SEPTIMA: LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UN EXAMEN DE EVALUACIÓN DE NATURALEZA CRÍTICO-CONSTRUCTIVA. SU PROPÓSITO ES LOCALIZAR LAS OPORTUNIDADES PARA MEJORÍA ADMINISTRATIVA DE LA ENTIDAD AUDITADA Y, EN SU CASO, PROPONER LAS

RECOMENDACIONES QUE CONSIDERE ADECUADAS EL AUDITOR ADMINISTRATIVO. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PUEDE REALIZARSE CON BASE EN TÉCNICAS OBJETIVAS, NUMÉRICAS Y HASTA CIENTÍFICAS, PERO EL PROCESO EVALUATORIO ES SIEMPRE SUBJETIVO, POR LO QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN NO EMITIRÁ DICTAMENES SOBRE LA EFECTIVIDAD O EFICIENCIA GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN DE SUS CLIENTES.

II.2.3. EL INFORME QUE DEBE PRESENTAR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN AL REALIZAR LAS AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS.

SEGÚN LA COMISIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C., LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO PUEDE, NI DEBE, CULMINAR EN UN DICTAMEN SOBRE LA EFECTIVIDAD O LA EFICIENCIA GENERALES DE LA ENTIDAD AUDITADA.

LA INFORMACIÓN DERIVADA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, COMO ES NATURAL, DEPENDE DEL ALCANCE QUE HAYA TENIDO EL EXAMEN, EL TIPO DE ENTIDAD PÚBLICA O PRIVADA A LA QUE SE LE HAYA REALIZADO, LA CANTIDAD Y NATURALEZA DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORÍA DETECTADAS POR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO Y LOS DESEOS EXPRESADOS POR EL CLIENTE MISMO. POR ESTA RAZÓN, EL INFORME CULMINANTE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO PUEDE ADOPTAR UN FORMATO UNIFORME.

EN CUALQUIER CASO, RECOMIENDA EL SIGUIENTE CONTENIDO PARA LOS INFORMES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, SI BIEN SE DEJAN AL AUDITOR LAS DECISIONES SOBRE SECUENCIA, EXTENSIÓN Y, EN SU CASO, DISEMINACIÓN DE LOS PUNTO SIGUIENTES:

- A) DESCRIPCIÓN DEL PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y/O DE LAS TÉCNICAS UTILIZADAS.
- B) ÁREAS LOCALIZADAS QUE OFRECEN POSIBILIDAD DE MEJORÍA ADMINISTRATIVA.
- C) DESCRIPCIÓN DE LAS PRÁCTICAS ACTUALES, SU EVALUACIÓN CRÍTICO-CONSTRUCTIVA Y RECOMENDACIONES DEL AUDITOR PARA SU MEJORÍA.
- D) TRANSCRIPCIÓN FIEL DE LOS PUNTOS DE VISTA DEL PERSONAL DE LA ENTIDAD AUDITADA CUANDO NO SON COINCIDENTES CON LOS DEL AUDITOR.
- E) ANEXOS NUMÉRICOS, GRÁFICOS Y GUÍAS PARA PRESENTACIONES AUDIO-VISUALES DE RESPALDO, ACLARACIÓN O COMPLEMENTO AL TEXTO DEL INFORME.

EN NUESTRA OPINIÓN CONSIDERAMOS QUE ES RECOMENDABLE TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS AL REALIZAR EL INFORME DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

1. OPINIÓN O DIAGNÓSTICO GENERAL, DESCRIBIENDO LA SITUACIÓN EN CADA PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

2. DIAGNÓSTICO POR ÁREA O DIVISIÓN:
 - A) OBJETIVOS (ESTRATÉGICOS OPERACIONALES).
 - B) PROGRAMAS, PLANES Y ESTRATEGIAS DE CADA ÁREA.
 - C) ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES, RESPONSABILIDADES Y PUESTOS.
3. OPINIÓN SOBRE LA CALIDAD DE LAS PERSONAS SOLAMENTE.
4. DIRECCIÓN, ESTILO DE DIRECCIÓN. DETECTAR EL AMBIENTE ORGANIZACIONAL (DESARROLLO ORGANIZACIONAL). PROPONER ESTILO DE DIRECCIÓN APROPIADO.
5. CONTROL, ESTÁNDARES, DESEMPEÑO PLANEADO, SI EXISTEN MODELOS Y CONTROLES, MEDICIONES CONFIABLES Y OPORTUNAS.
6. SE UTILIZA LA INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.

EN RESUMEN, EL INFORME CONTIENE: EL HECHO, ES DECIR, LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EN LA EMPRESA, EL QUE OCASIONA Y QUE SE RECOMIENDA. NO HACE JUICIOS SOBRE LAS PERSONAS Y SÓLO SE CONCENTRA EN EL ASUNTO O PROBLEMA.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO ES RESPONSABLE ÚNICAMENTE POR EL PRODUCTO FINAL, POR LAS RECOMENDACIONES, NO POR LA EJECUCIÓN DE ÉSTAS Y SUS RESULTADOS.

SEGÚN LA COMISIÓN DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C., ES MUY CONVENIENTE, DESDE LOS PUNTOS DE VISTA DE COMUNICACIÓN Y APRECIACIÓN DE AVANCE POR PARTE DEL CLIENTE, QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EMITA INFORMES PARCIALES A

MEDIDA QUE SU AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE DESARROLLA. ESTOS INFORMES PARCIALES DEBEN INDICAR CLARAMENTE QUE SU CONTENIDO ES TENTATIVO Y QUE NUEVOS HALLAZGOS, O EVALUACIONES DE LA EMPRESA EN SU CONJUNTO, PUEDEN MODIFICAR O SUBSTITUIR LAS RECOMENDACIONES PRESENTADAS.

11.3. UBICACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO FUNCION DENTRO DE LA ORGANIZACION.

LAS FUNCIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBEN QUEDAR ENMARCADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA, EN UN ÁREA O DEPARTAMENTO QUE POR SU SITUACIÓN LE PERMITA LA CONSECUCCIÓN DE SUS FINES. EL ÁREA DONDE DEBE QUEDAR EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN, ENCARGADO DE LAS FUNCIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, DEBERÁ REUNIR LAS CARACTERÍSTICAS SIGUIENTES:

1. JERARQUÍA SUFICIENTE PARA PODER INMISCUIRSE EN CUALQUIER ÁREA DE LA EMPRESA. LA ACTIVIDAD DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA REQUIERE ENTRE OTRAS, LA DE TENER PUERTA ABIERTA A TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, PARA PODER INVESTIGAR Y RECABAR INFORMACIÓN PROPONIENDO SOLUCIONES, DE TAL MANERA QUE SIEMPRE SERÁ CONVENIENTE QUE EL ÁREA DONDE QUEDE ESTE DEPARTAMENTO TENGA INGERENCIA EN LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS QUE SE VAN A ANALIZAR, PUES ASÍ SE RECIBIRÁ Y SE TOMARÁ MÁS EN SERIO

LA LABOR DEL ANALISTA O ANALISTAS QUE INTERVENGAN EN EL ESTUDIO.

2. QUE EL TIPO DE LAS FUNCIONES DE DICHA ÁREA, SEA TODO LO RELACIONADO CON DIRECCIÓN, CONTROL Y COORDINACIÓN.
3. QUE TENGA AUTORIDAD SOBRE LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS.

ES NECESARIO PARA LA EFICIENCIA DEL DEPARTAMENTO EL PLANEAR DEBIDAMENTE EL CAMPO DE ACCIÓN QUE DEBERÁ TENER PARA QUE PUEDA ANALIZAR DEPARTAMENTOS DIFERENTES COMO SERÍAN EL DE VENTAS, COMPRAS, ALMACENES, PRODUCCIÓN, ETC.

SEGÚN LOS CONCEPTOS ANTERIORES, PODRÍA HABER EN UNA ORGANIZACIÓN DOS ÁREAS DONDE CABRÍA LA POSIBILIDAD DE INSTALAR DICHO DEPARTAMENTO, ELLAS SON:

- A) GERENCIA.
- B) CONTRALORIA.

GERENCIA. REPRESENTA EL NERVIO MOTOR MÁS IMPORTANTE EN LA ADMINISTRACIÓN DE UNA EMPRESA, PUES CANALIZA TODOS LOS PLANES Y ES EL ENGARGADO DE CONSEGUIR POR MEDIO DE UNA SANA ADMINISTRACIÓN, LOS OBJETIVOS QUE FIJA EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN, POR OTRO LADO, ES EL ENCARGADO DE LA LABOR EJECUTIVA PRINCIPAL DENTRO DE LA EMPRESA, PUESTO QUE GIRA ÓRDENES A TODOS LOS DEMÁS DEPARTAMENTOS Y REGULA LA ACTIVIDAD DE TODA ELLA, MIDIENDO LA EFICIENCIA DE CADA UNA DE LAS ÁREAS. SUS LABORES PRINCIPALES SON LA DIRECCIÓN, LA COORDINACIÓN Y EL CONTROL.

CONTRALORIA. REPRESENTA EL CONTROL MISMO SOBRE LAS OPERACIONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA, ASÍ COMO EL CONTROL INTERNO DE LAS ACTIVIDADES, FUNCIÓN QUE ES ESENCIAL EN UNA EMPRESA Y EN UNA ORGANIZACIÓN.

TENIENDO EN CUENTA LOS DATOS Y CARACTERÍSTICAS ANTERIORES, LA MEJOR ÁREA PARA ESTABLECER UN DEPARTAMENTO ENCARGADO DE REALIZAR LAS FUNCIONES DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, ES LA DE CONTRALORÍA, PUESTO QUE, UNO DE SUS COMETIDOS ES EL CONTROL INTERNO, QUE SE REFIERE A LA EFICIENCIA DE LAS OPERACIONES, ADEMÁS EJERCE LAS FUNCIONES DE COORDINACIÓN, TENIENDO INGERENCIA EN TODOS LOS DEPARTAMENTOS.

11.4. FUNCIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA DENTRO DE LAS EMPRESAS.

LAS FUNCIONES DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBEN QUEDAR ENMARCADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA EN UNA UNIDAD O DEPARTAMENTO QUE, POR SU SITUACIÓN JERÁRQUICA LE PERMITA LA CONSECUENCIA DE SUS FINES.

LA UNIDAD DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEBERÁ EJERCER EL CONTROL SUPERIOR EN LO QUE SE REFIERE A LA EFICIENCIA DE LAS

OPERACIONES. MIDIENDO Y EVALUANDO RESULTADOS. SUS FUNCIONES A DESARROLLAR SERÁN:

1. DIAGNOSTICAR Y OPTIMIZAR FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y RIESGOS.
2. INVESTIGACIÓN CONSTANTE DE PLANES Y OBJETIVOS.
3. ESTUDIO DE POLÍTICAS Y SUS PRÁCTICAS.
4. ESTUDIO CONSTANTE DE LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA.
5. REVISIÓN CONSTANTE DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.
6. ANALIZAR LA EFICIENCIA DE LA UTILIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.
7. REVISIÓN CONSTANTE DEL EQUILIBRIO DE CARGAS DE TRABAJO.
8. REVISIÓN DE LOS MÉTODOS DE CONTROL.

SIENDO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA UNA HERRAMIENTA QUE PERMITE DIAGNOSTICAR SOBRE LA FORMA EN QUE SE ADMINISTRA UNA ENTIDAD O INSTITUCIÓN, CON EL PROPÓSITO DE DESCUBRIR OPORTUNIDADES PARA EL MEJORAMIENTO DE DICHA ADMINISTRACIÓN, ÉSTA REPRESENTA UNA TÉCNICA QUE HA LLEGADO A CONSTITUIR UNA ACTIVIDAD PROFESIONAL, MISMA QUE COMO YA VIMOS, PUEDE SER REALIZADA POR UN ÓRGANO ESPECIALIZADO DE LA ENTIDAD MISMA O POR UN PROFESIONAL O EQUIPO DE PROFESIONALES INDEPENDIENTES. LOS AUDITORES ADMINISTRATIVOS INDEPENDIENTES, OBIVIAMENTE, SE ENCUENTRAN EN DESVENTAJA EN RELACIÓN A LOS FUNCIONARIOS DE LA ENTIDAD AUDITADA, PUES ÉSTOS TIENEN EL CONTACTO DIARIO CON SUS ACTIVIDADES Y PROBLEMAS, Y HAN ACUMULADO EXPERIENCIA

RESPECTO A SU ADMINISTRACIÓN. EN CAMBIO, EL PROFESIONAL INDEPENDIENTE CUENTA CON DOS VENTAJAS QUE NORMALMENTE SON DE GRAN SIGNIFICACIÓN:

- LA DIVERSIFICACIÓN DE EXPERIENCIAS QUE OBTIENE DEL CONTACTO CON DIVERSAS ENTIDADES, FRECUENTEMENTE DE RAMOS DISTINTOS, LO QUE CONTRIBUYE A SU AMPLITUD DE CRITERIO.
- SU INDEPENDENCIA DE LA ENTIDAD AUDITADA, QUE SE TRADUCE EN UN CRITERIO OBJETIVO E IMPARCIAL, MUY IMPORTANTE EN LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE ESTÁ CONSTITUIDA POR UNA COLECCIÓN DE JUICIOS CRÍTICOS Y CONSTRUCTIVOS.

II.5. FUNCIONES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO ASESORIA O SERVICIO EXTERNO.

LA 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.

LA ACTUACIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN CONTRATADO ESPECIALMENTE POR UNA EMPRESA PARA MEJORAR INEFICIENCIAS OPERATIVAS, YA SEAN DETECTADAS POR LA PROPIA DIRECCIÓN O RESULTANTES DE TAREAS RELACIONADAS CON UNA AUDITORÍA TRADICIONAL (AUDITORÍA CONTABLE) IMPLICA, LA REALIZACIÓN DE UN TRABAJO DE CONSULTORÍA DE EMPRESAS.

ESTA CONSULTORÍA DEBE SER LLEVADA A CABO POR EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, SIEMPRE QUE CUENTE CON LA COMPETENCIA Y PERICIA TÉCNICA PARA HACERLO.

LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA FUNCIÓN MUY IMPORTANTE EN NUESTROS DÍAS, DE LA CUAL CITAREMOS ALGUNOS ASPECTOS IMPORTANTES.

DESDE SU COMIENZO, LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA HA SIDO UN SERVICIO ESPECIALIZADO, Y LOS DIRECTIVOS DE LAS EMPRESAS HAN SOLICITADO LOS SERVICIOS DE ESPECIALISTAS EN DIVERSAS ÁREAS COMO CONSECUENCIA DEL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS; POR LA GRAN COMPLEJIDAD DE SUS OPERACIONES, LOS CAMBIOS EN LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, NUEVAS FORMAS DE DISTRIBUIR LOS ARTÍCULOS, LA COMPETENCIA, ETC., SE HA OCASIONADO UN Desequilibrio administrativo.

PERO NO ES FÁCIL ENCONTRAR PROFESIONALES CON LA CAPACIDAD Y CON LA EXPERIENCIA NECESARIA EN TODAS LAS TÉCNICAS REQUERIDAS, PARA OFRECER A LAS EMPRESAS UNA ASISTENCIA EFICIENTE Y DE CALIDAD; AUNQUE EL DESARROLLO DE CURSOS Y ESTUDIOS DE ESPECIALIZACIÓN EN ACTIVIDADES DE ACCIÓN DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN -CURSOS DE POSTGRADO, MAESTRÍAS Y LA COORDINACIÓN CON PROFESIONALES DE OTRAS ÁREAS- HAN DADO COMO RESULTADO QUE MUCHOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN SE ENCUENTREN PLENAMENTE CAPACITADOS PARA

OFRECER CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA A QUIEN LO SOLICITE.

PARA EFECTUAR LA CONSULTORÍA ADMINISTRATIVA HAY QUE TENER EN CUENTA CUATRO ASPECTOS PRINCIPALMENTE:

A) CONFIANZA EN EL PROFESIONALISMO Y CAPACIDAD DEL AUDITOR POR PARTE DEL AUDITADO, YA QUE ESTO IMPLICA UNA ESTRECHA COLABORACIÓN ENTRE EL AUDITOR Y LA EMPRESA PARA LA RESOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS EN LOS QUE EL AUDITOR INTERVENGA. DE ESTA RELACIÓN SE DERIVARÁ QUE LOS FUNCIONARIOS Y SUBORDINADOS INVOLUCRADOS CONOZCAN Y ENTENDAN LA ACTIVIDAD QUE SE VA A REALIZAR, POR QUÉ SE VA A HACER, EL PLAZO DISPONIBLE PARA SU REALIZACIÓN, EL ALCANCE DE LA ACTIVIDAD Y LOS OBJETIVOS QUE SE PERSIGUEN, ETC.: ESTO REPRESENTARÁ EVITAR DESPERDICIOS Y APROVECHAR MEJOR EL USO QUE SE ESTÁ HACIENDO DE LOS RECURSOS.

POR ESO, UNA BUENA RELACIÓN CLIENTE-CONSULTOR, DEBERÁ REDUNDAR EN UNA MEJOR OPERACIÓN EN EL ÁREA EN QUE HAYA INTERVENIDO EL AUDITOR.

B) UN PROYECTO QUE INCLUYA EL PROPÓSITO Y LOS RECURSOS HUMANOS, MATERIALES Y TÉCNICOS. EL PROYECTO IMPLICARÁ UNA RESPONSABILIDAD COMPARTIDA ENTRE EL CLIENTE Y EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN AUDITOR.

C) EL TIEMPO REQUERIDO.

D) EL DINERO DE QUE SE DISPONE.

UNO DE LOS FACTORES MÃS IMPORTANTES PARA EL TRABAJO DEL AUDITOR, Y DEL CUAL DEPENDE SU ÉXITO, ES QUE EL PERSONAL PARTICIPANTE ESTÈ PREPARADO PARA PRESTAR EL SERVICIO QUE SE COMPROMETE A DAR, YA QUE, CUANDO EL SERVICIO ES EL ADECUADO PARA EL CLIENTE, ÉSTE TENDERÃ A UTILIZAR LA CONSULTORÍA EN NUEVAS ÁREAS, HACIENDO UNA EXTENSIÓN DEL SERVICIO CONTRATADO.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN COMO AUDITOR EXTERNO PUEDE DESEMPEÑAR TRES TIPOS DE RELACIONES PRINCIPALMENTE:

- MÉDICO-PACIENTE. ESTA RELACIÓN SE DA CUANDO UNA EMPRESA QUE TIENE PROBLEMAS DE SALUD ORGANIZACIONAL BUSCA AL AUDITOR ADMINISTRATIVO, LA EMPRESA INFORMA SOBRE LOS MALESTARES QUE SUFRE Y EN BASE A ESTO, EL CONSULTOR HACE SU DIAGNÓSTICO.

ESTE TIPO DE RELACIÓN TIENE UN ALTO RIESGO, YA QUE SOBRE EL AUDITOR CAE TODA LA RESPONSABILIDAD DE ENCONTRAR EL PROBLEMA DE FONDO PARA ASÍ RECOMENDAR UNA SOLUCIÓN. POR SU ALTO RIESGO TIENE BUENA REMUNERACIÓN Y MUCHA SATISFACCIÓN PERSONAL SI LOGRA DAR CON LA SOLUCIÓN.

- VENTA DEL PRODUCTO. EN ESTE CASO ES EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EL QUE VA A LA EMPRESA, OFRECE SU PRODUCTO, SU MÉTODO DE REVISIÓN Y DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO. ES MÃS FÁCIL QUE LA RELACIÓN ANTERIOR, PUES VENDE LO QUE

TIENE. EL RIESGO DE DEJAR INSATISFECHA A LA EMPRESA ES MENOR, PUES SOLO APLICA EL MÉTODO Y DESCUBRE FALLAS PARA PROPONER EL CAMBIO, POR LO QUE LA REMUNERACIÓN Y SATISFACCIÓN SON MENORES.

- SOLUCIÓN DEL PROBLEMA. CUANDO LA EMPRESA LE DA AL AUDITOR ADMINISTRATIVO UNA ORIENTACIÓN SOBRE LAS PARTES QUE ORIGINAN LOS ACTUALES PROBLEMAS, EN OTRAS PALABRAS, LE INDICA EN QUÉ AREAS SE ENCUENTRA LA SOLUCIÓN, SOLO QUE REVISARLA, Y ESTABLECER RECOMENDACIONES. ES LA RELACIÓN QUE DA MENOR SATISFACCIÓN Y REMUNERACIÓN POR SU MENOR RIESGO.

11.6. AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO.

PARA EFECTOS DE ESTE PUNTO SE CONSIDERA COMO SECTOR PÚBLICO ÚNICAMENTE A LAS SECRETARÍAS Y DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVOS DEL GOBIERNO FEDERAL Y DE LOS GOBIERNOS ESTATALES Y MUNICIPALES. IGUALMENTE, EN LO APLICABLE, SE INCLUYE A AQUELLOS ORGANISMOS CUYAS FUNCIONES SON ESENCIALMENTE SOCIALES.

"EL SECTOR PÚBLICO CONSTITUYE UNO DE LOS CAMPOS MÁS FECUNDOS PARA LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA. LOS BENEFICIOS DERIVADOS DE SU UTILIZACIÓN PUEDEN SIGNIFICAR UNA APORTACIÓN SUSTANCIAL PARA EL MEJOR

USO DE LOS RECURSOS HUMANOS, FINANCIEROS Y MATERIALES DEL PAÍS.

EL ENORME VOLUMEN DE RECURSOS QUE MANEJA EL SECTOR PÚBLICO ES, EN FORMA PARADÓJICA, INSIGNIFICANTE EN COMPARACIÓN CON LAS NECESIDADES QUE TRATA DE SATISFACER. ELLO IMPLICA UNA GRAN RESPONSABILIDAD PARA EL FUNCIONARIO PÚBLICO QUE ADMINISTRA DICHS RECURSOS: OPTIMIZAR SU UTILIZACIÓN.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE PRESENTA COMO UNA TÉCNICA SUMAMENTE VALIOSA PARA VALIDAR, RECTIFICAR O RENOVAR LAS ESTRUCTURAS Y PROGRAMAS ADMINISTRATIVOS QUE EL SECTOR PÚBLICO UTILIZA PARA LA CONSECUCIÓN DE SUS OBJETIVOS. ES UN MEDIO EXCELENTE PARA IDENTIFICAR Y ERRADICAR VIEJOS Y NUEVOS VICIOS EN LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO.

VIVIMOS UNA ETAPA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA. ENTRE LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES DE DICHA PROFESIONALIZACIÓN SE CUENTAN:

- A) LA CONTINUACIÓN DE LA REFORMA ADMINISTRATIVA DEL SECTOR PÚBLICO, REENFOCADA Y REFORZADA A LA LUZ DE LAS EXPERIENCIAS DERIVADAS DE LAS PRIMERAS ETAPAS DE SU CONCEPCIÓN Y DESARROLLO.

- b) LA CREACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (DEPENDIENTE DIRECTAMENTE DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA) PARA PROMOVER Y ACELERAR LA REFORMA ADMINISTRATIVA.
- c) LA REORGANIZACIÓN SECTORIAL QUE SE ACABA DE REALIZAR EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, QUE PERMITE UNA AGRUPACIÓN MÁS RACIONAL DE LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A CABO, Y DENTRO DE ESTA REORGANIZACIÓN, LA CREACIÓN DE UNA SECRETARÍA RESPONSABLE DE LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS.
- d) LA SUBORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS SECRETARÍAS A UN PLAN QUINQUENAL NACIONAL DE DESARROLLO QUE DEBERÁ EJECUTARSE A TRAVÉS DE PROGRAMAS SECTORIALES DEBIDAMENTE COORDINADOS Y EVALUADOS.
- e) LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA DE PRESUPUESTOS POR PROGRAMA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL SECTOR PÚBLICO.
- f) LA OBLIGACIÓN PARA CADA DEPENDENCIA DE LLEVAR SU PROPIA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA INTERNA.
- g) EL MAYOR ACCESO DE PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN A LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DEL SECTOR PÚBLICO.

- B) LA CREACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS (DEPENDIENTE DIRECTAMENTE DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA) PARA PROMOVER Y ACELERAR LA REFORMA ADMINISTRATIVA.
- C) LA REORGANIZACIÓN SECTORIAL QUE SE ACABA DE REALIZAR EN LAS SECRETARÍAS DE ESTADO, QUE PERMITE UNA AGRUPACIÓN MÁS RACIONAL DE LAS FUNCIONES QUE LLEVAN A CABO, Y DENTRO DE ESTA REORGANIZACIÓN, LA CREACIÓN DE UNA SECRETARÍA RESPONSABLE DE LA PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS PÚBLICOS.
- D) LA SUBORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS SECRETARÍAS A UN PLAN QUINQUENAL NACIONAL DE DESARROLLO QUE DEBERÁ EJECUTARSE A TRAVÉS DE PROGRAMAS SECTORIALES DEBIDAMENTE COORDINADOS Y EVALUADOS.
- E) LA UTILIZACIÓN DE LA TÉCNICA DE PRESUPUESTOS POR PROGRAMA PARA EL MANEJO DE LOS RECURSOS DEL SECTOR PÚBLICO.
- F) LA OBLIGACIÓN PARA CADA DEPENDENCIA DE LLEVAR SU PROPIA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA INTERNA.
- G) EL MAYOR ACCESO DE PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN A LOS DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS DEL SECTOR PÚBLICO.

EL PROCESO DESCRITO HABRÁ DE COMPLETARSE CON LA UTILIZACIÓN MASIVA DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ESPECIALMENTE DISEÑADAS PARA LAS ACTIVIDADES DEL SECTOR PÚBLICO.

ENTRE LOS PRINCIPALES INSTRUMENTOS QUE DEBERÁN DISEÑAR SE CUENTAN:

- GUÍAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA SECRETARÍAS O DEPARTAMENTOS DE ESTADO.
- GUÍAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA DEPENDENCIAS DE GOBIERNO ESTATALES Y MUNICIPALES.
- GUÍAS DE AUDITORÍA PARA PROGRAMAS TÍPICOS DEL SECTOR PÚBLICO.
- NORMAS PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS.
- DEFINICIÓN DE INDICADORES DE EFICIENCIA.

ENTRE LAS PRINCIPALES DECISIONES QUE DEBERÁN TOMARSE SE DESTACAN LAS SIGUIENTES:

- REVISIÓN DEL PRESUPUESTO DE LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS

PREPARADO CON BASE CERO.

- CREACIÓN DE UNIDADES DE EVALUACIÓN E PROGRAMAS, CONTROL DE GESTIÓN Y AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN LAS DIVERSAS DEPENDENCIAS.
- REALIZACIÓN DE AUDITORÍA Y DIAGNÓSTICOS ADMINISTRATIVOS DE LOS ORGANISMOS Y EMPRESAS DE PARTICIPACIÓN ESTATAL INTEGRANTES DE CADA SECTOR.

A CONTINUACIÓN SE HACE UNA BREVE DESCRIPCIÓN DE ALGUNOS ASPECTOS DISTINTIVOS DEL FUNCIONAMIENTO DEL SECTOR PÚBLICO QUE EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBERÁ TOMAR MUY EN CUENTA AL LLEVAR A CABO SU TRABAJO.

II.6.1. AUDITORIA DEL CUMPLIMIENTO DE DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS.

EL FUNCIONAMIENTO DE LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR PÚBLICO ESTÁ REGIDO POR UN SIN NÚMERO DE DISPOSICIONES LEGALES, ACUERDOS PRESIDENCIALES, REGLAMENTOS INTERNOS Y OTROS, QUE DEBEN SER OBSERVADOS BAJO RIESGOS DE INCURRIR EN DIVERSAS SANCIONES.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN EL SECTOR PÚBLICO DEBE INCLUIR UNA REVISIÓN INTEGRAL DEL CUMPLIMIENTO DE TODAS

AQUELLAS DISPOSICIONES LEGALES Y ADMINISTRATIVAS QUE RIJAN EL FUNCIONAMIENTO DE UNA DEPENDENCIA.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO, DEBE CONOCER:

- LA LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL.
- LA LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO.
- LA LEY DE INSPECCIÓN DE ADQUISICIONES.
- LA LEY DE INSPECCIÓN DE CONTRATOS Y OBRAS PÚBLICAS.
- LA LEY DE RESPONSABILIDADES.
- LA LEY DE VIGILANCIA DE FONDOS Y VALORES.
- LA LEY DE INGRESOS.
- LA LEY ORGÁNICA DE LA TESORERÍA DE LA FEDERACIÓN.

OTRO RENGLÓN IMPORTANTE DENTRO DE ESTE CAPÍTULO LO OCUPA EL CUMPLIMIENTO DE TODAS LAS DISPOSICIONES GENERADAS POR LA REFORMA ADMINISTRATIVA QUE DEBERÁ SER VIGILADO IGUALMENTE POR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO.

11.6.2. AUDITORIA DE SISTEMAS DE INFORMACION.

OTRA DE LAS CARACTERÍSTICAS DISTINTIVAS DEL SECTOR PÚBLICO QUE TENDRÁN QUE SER EVALUADAS POR EL AUDITOR ADMINISTRATIVO ES LA REFERENTE A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE ENTIDADES COORDINADORAS:

- LAS CABEZAS DE SECTOR.
- LA SECRETARÍA DE PROGRAMACIÓN Y PRESUPUESTO.
- LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO.
- LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, ETC.

TAMBIÉN DEBERÁN REVISARSE LAS CARACTERÍSTICAS Y EFICIENCIA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PROPORCIONADA A USUARIOS INTERNOS DENTRO DE LA DEPENDENCIA Y AL PÚBLICO EN GENERAL.

II.6.3. AUDITORIA PROGRAMÁTICA.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DEBE CONOCER PERFECTAMENTE LOS PRINCIPIOS Y APLICACIÓN DE LA TÉCNICA DE PRESUPUESTOS POR PROGRAMAS, PARA VALIDAR:

- LA ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA PROGRAMÁTICA DE LA DEPENDENCIA A LOS GRANDES OBJETIVOS NACIONALES, SECTORIALES Y PROPIOS DE LA DEPENDENCIA.
- LA ASIGNACIÓN DE PRIORIDAD A LOS PROGRAMAS DE ACUERDO CON LAS CAUSAS QUE LES DIERON ORIGEN Y LOS OBJETIVOS QUE PRETENDEN ALCANZAR.

- LA INTEGRACIÓN DE LOS PROGRAMAS.
 - EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.
 - DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.
 - DEFINICIÓN DE METAS: GLOBALES Y POR ACTIVIDAD.
 - DESGLOSE DE ACTIVIDADES.
 - DEFINICIÓN DE FECHAS DE REALIZACIÓN.
 - DEFINICIÓN DE RESPONSABLES.
 - RECURSOS NECESARIOS: HUMANOS, MATERIALES Y FINANCIEROS.
 - COORDINACIÓN CON OTRAS DEPENDENCIAS.

- LA ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DEPENDENCIA PARA LLEVAR A CABO SUS PROGRAMAS.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO DEBE DOMINAR LOS FUNDAMENTOS DEL CONCEPTO COSTO/BENEFICIO PARA PODER OPINAR SOBRE LAS ESTIMACIONES INVOLUCRADAS EN LOS PROGRAMAS. ASIMISMO, DEBE CONOCER A FONDO LA MECÁNICA DEL PRESUPUESTO PÚBLICO EN NUESTRO PAÍS Y LOS SISTEMAS CONTABLES DE LAS DEPENDENCIAS.

II.6.4. AUDITORIA DE PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO.

EL SECTOR PÚBLICO TIENE A SU CARGO DIVERSAS FUNCIONES ESPECÍFICAS QUE EN EL SECTOR PRIVADO NO SE DESEMPEÑAN, SE LLEVAN A CABO EN FORMA MUY INCIPIENTE O SE EJECUTAN CON ENFOQUES SUSTANCIALMENTE DIFERENTES.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO DEBE DESARROLLAR GUÍAS Y PROGRAMAS DE AUDITORÍA ESPECÍFICOS PARA ESTAS FUNCIONES, ENTRE LAS CUALES DESTACAN:

- PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS Y PROGRAMAS SOCIALES:

EDUCACIÓN

SALUD

SEGURIDAD SOCIAL

SERVICIOS URBANOS:

AGUA

DRENAJE

LIMPIA

ALUMBRADO

TRANSPORTE COLECTIVO

POLICÍA Y TRÁNSITO

COMUNICACIONES

DEFENSA NACIONAL, ETC.

- CAMPAÑAS DE CONCIENTIZACIÓN CÍVICA.

PLANIFICACIÓN FAMILIAR

ENPADRONAMIENTO Y VOTO.

- RELACIONES PÚBLICAS.
 - SISTEMAS DE INFORMACIÓN AL PÚBLICO.
 - SISTEMAS DE ATENCIÓN A USUARIOS, CAUSANTES, PÚBLICO EN GENERAL.
 - EVALUACIÓN DE IMAGEN DE DEPENDENCIAS O SERVICIOS PÚBLICOS.
- DESCONCENTRACIÓN ADMINISTRATIVA.
- DESCENTRALIZACIÓN ADMINISTRATIVA.

11.6.5. EL FACTOR POLÍTICO.

EL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO NO DEBERÁ EXCLUIR DE SUS EVALUACIONES LA INFLUENCIA DEL FACTOR POLÍTICO EN LA TOMA DE DECISIONES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

ESTE FACTOR DEBERÁ SER INDEFECTIBLEMENTE PONDERADO, PUES NO HACERLO CONVERTIRÍA AL AUDITOR ADMINISTRATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO, EN TECNÓCRATA INSENSIBLE A LA REALIDAD INTEGRAL DE LOS PROBLEMAS.

LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA A LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO ES UN REQUERIMIENTO URGENTE QUE LA REALIDAD NACIONAL ESTÁ IMPONIENDO A LOS PROFESIONALES DE LA ADMINISTRACIÓN.

LAS CARACTERÍSTICAS Y PECULIARIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DEL SECTOR PÚBLICO EN NUESTRO PAÍS HACEN DE LA APLICACIÓN DE AUDITORÍAS ADMINISTRATIVAS EN ESTE SECTOR UNA VERDADERA ESPECIALIZACIÓN.

CORRESPONDE A LOS LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN DESARROLLAR LOS INSTRUMENTOS NECESARIOS PARA LA UTILIZACIÓN MASIVA DE ESTA TÉCNICA EN EL SECTOR PÚBLICO PARA CONTRIBUIR A LA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS DE MÉXICO." (1)

II.7. BENEFICIOS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

COMO YA EXPUSIMOS ANTERIORMENTE, AUNQUE LA AUDITORÍA NO PRESENTA UN PANORAMA ALENTADOR DE DESARROLLO PARA EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, PENSAMOS QUE ES UNA HERRAMIENTA INDISPENSABLE EN LA ADMINISTRACIÓN PROFESIONAL DE CUALQUIER EMPRESA, YA QUE EN TÉRMINOS GENERALES NOS PRESENTA LOS SIGUIENTES BENEFICIOS:

1. SEGURIDAD AL PERSONAL AL HACER MAS PRODUCTIVO Y NECESARIO SU TRABAJO, DANDO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE ELLOS CON LA ORGANIZACIÓN.

(1) ASOCIACIÓN NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A.C. 7MO. CONGRESO NACIONAL, JULIO 1977.

2. DAR LAS GÚÍAS Y BASES PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS ORGANIZACIONES Y SU CONTINUIDAD COMO FUENTE DE TRABAJO PARA LAS PERSONAS.
3. UN DIAGNÓSTICO PARA OPINAR SOBRE LA VALIDEZ TANTO DE OBJETIVOS COMO RECURSOS.
4. OPORTUNIDAD DE UNA ADECUADA ACCIÓN CORRECTIVA Y TOMA DE DECISIONES.
5. DETECCIÓN DE DEBILIDADES Y RIESGOS, PRESENTANDO PLANES CONCRETOS Y ALTERNATIVAS PARA EVITARLOS.
6. ESTABLECIMIENTO DE PLANES CONCRETOS Y ESTRATEGIAS PARA APROVECHAR LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y LAS FUERZAS DETECTADAS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.
7. CONOCER LAS MEDIDAS EXACTAS, PARA CONSIDERAR A LA ORGANIZACIÓN ADAPTADA AL MEDIO AMBIENTE QUE LO RODEA Y AL MOMENTO QUE VIVE EL PAÍS, CONSIDERANDO PARA ELLO LOS SIGUIENTES FACTORES: EL SOCIAL, JURÍDICO, IMPOSITIVO, ECONÓMICO, COMERCIAL, TECNOLÓGICO, ETC.
8. EXACTO Y AMPLIO CONOCIMIENTO SOBRE EL ESTADO Y SITUACIÓN QUE GUARDAN LAS OPERACIONES, LOS SISTEMAS Y EL CONTROL INTERNO, INCLUYENDO EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

POR LO ANTERIOR PODEMOS DECIR QUE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPORCIONA A LAS EMPRESAS UN SERVICIO QUE PUDIERA SER CLAVE EN LA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE ÉSTAS, Y QUE LAS EMPRESAS ESTÁN DESAPROVECHANDO DEBIDO QUIZÁ A QUE NO

EXISTE TODAVÍA UNA CONCIENCIA DE SUS BENEFICIOS, YA QUE EN EL MOMENTO DE QUE ESTA CONCIENCIA SE DIERA, LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPORCIONARÍA AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN UN CAMPO DE TRABAJO MUY ATRACTIVO, PROPICIÁNDOSE LA CREACIÓN DE DESPACHOS DE CONSULTORÍA EN ADMINISTRACIÓN EN UNA PROPORCIÓN SEMEJANTE A LA QUE EN LA ACTUALIDAD PODEMOS OBSERVAR EN LOS DESPACHOS DE CONSULTORÍA CONTABLE.

11.8. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL METODO CIENTIFICO DE INVESTIGACION.

EL ESTUDIO, INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE UN FENÓMENO O HECHO, SIEMPRE HA TENIDO COMO FINALIDAD ESCLARECER LOS PRINCIPIOS QUE NORMAN SU CAUSALIDAD, SIN EMBARGO, PARA LOGRAR ESTABLECER LOS PRINCIPIOS QUE ORIGINAN ÉSTAS, ES NECESARIO SEGUIR CIERTOS MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE BASA EN EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN, QUE LE DA VALIDEZ COMO CIENCIA EXACTA Y PRÁCTICA.

LAS ETAPAS DE QUE SE COMPONE UN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN, CUALQUIERA QUE ÉSTE SEA, SON:

- DEFINICIÓN PRECISA DEL OBJETO DE ESTUDIO.
- FORMULACIÓN DE UN PROGRAMA DE ACTIVIDAD.
- ESTABLECIMIENTO DE HIPÓTESIS DE TRABAJO.
- RECOPIACIÓN.
- REGISTRO Y ANÁLISIS DE DATOS.
- CONCLUSIONES, QUE HABRÁN DE CORROBORAR O REPROBAR LA HIPÓTESIS.

LAS ANTERIORES ETAPAS SON LAS MISMAS QUE UTILIZA LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA PRESENTAR RECOMENDACIONES.

EL ESCLARECIMIENTO DE LOS FACTORES QUE COMPONEN EL OBJETO DE ESTUDIO SEÑALADO, SE LOGRA A TRAVÉS DE DIFERENTES TÉCNICAS DE ANÁLISIS, COMO LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, LA OBSERVACIÓN, LA ENTREVISTA Y EL CUESTIONARIO.

LA BASE SOBRE LA QUE GIRAN ÉSTAS TÉCNICAS, ES SUBSTANCIALMENTE LA MISMA, ES DECIR, TODAS ELLAS APLICAN SISTEMÁTICAMENTE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS CLAVES:

- QUE - ¿DE QUÉ SE TRATA, CUÁLES SON LOS SUCE-
SOS INVESTIGADOS?
- COMO - ¿COMO SE PRODUCEN?
- PORQUE - ¿POR QUÉ EXISTE O TIENE LUGAR EL OBJETO
ANALIZADO?
- CUANDO - ¿CUÁNDO SE HAN PRODUCIDO? SEÑALAR LA
FRECUENCIA.
- DONDE - ¿EN QUÉ LUGAR?

ESTAS CINCO PREGUNTAS, PUEDEN A SU VEZ COMBINARSE Y FORMAR UNA GAMA DE SEÑALAMIENTOS ÚTILES QUE AUXILIAN AL INVESTIGADOR EN EL ANÁLISIS DE LOS HECHOS.

11.8.1. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y LOS METODOS DE INVESTIGACION.

INVESTIGACION DOCUMENTAL

LA PRIMERA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN QUE SE DESCRIBIRÁ ES LA QUE TRATA PRINCIPALMENTE DE RECOLECTAR Y HACER UN PRIMER EXAMEN DE LA INFORMACIÓN QUE EXISTA, GRÁFICA Y ESCRITA, SOBRE EL OBJETO DEFINIDO DEL ESTUDIO DE QUE SE TRATE. A ESTA TÉCNICA SE LE CONOCE CON EL NOMBRE DE INVESTIGACION DOCUMENTAL, CUYA FINALIDAD ES LA DE EXPLORAR EN EL PASADO PARA COMPRENDER Y EXPLICAR EN EL PRESENTE.

TODA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN REQUIERE DE FUENTES Y MEDIOS QUE LE PERMITAN DESENVOLVERSE. EN EL CASO DE LA TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, LAS FUENTES SON LOS ARCHIVOS PRIVADOS Y LOS LLAMADOS MUERTOS, Y LOS MEDIOS SON AQUELLOS DOCUMENTOS COMO FORMAS, INFORMES, MEMORANDAS, ETC.

LAS ETAPAS QUE COMPONEN A LA TÉCNICA CITADA SON:

1. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.
2. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA.
3. CLASIFICACIÓN DE LA MISMA.

LA PRIMERA ETAPA DEBE PLANEARSE CUIDADOSAMENTE, TIENTENDO EN CUENTA LA CALIDAD, CANTIDAD Y VERACIDAD DEL

MATERIAL RECOPIADO. EL RESULTADO DE ESTA ETAPA PUEDE SER DECISIVO PARA LAS CONCLUSIONES DEL ESTUDIO. SI LOS DATOS SON CORRECTOS Y SUFICIENTES, LOS HECHOS SE EXPLICARÁN POR SÍ MISMOS Y EL TRABAJO FINAL SE FACILITARÁ. DE LO CONTRARIO, SE PRODUCIRÁN CONFUSIONES Y MALOS ENTENDIDOS QUE LLEVEN A CONCLUSIONES ERRÓNEAS.

PARA LA SEGUNDA ETAPA, ES CONVENIENTE TENER EN CUENTA LA NECESIDAD DE APLICAR BUEN JUICIO Y EXPERIENCIA, AUXILIARES INDISPENSABLES DEL ANALISTA EN LA TAREA DE DISCRIMINAR TODO MATERIAL RECOPIADO INNECESARIAMENTE. TAREA QUE REVISTE EL PELIGRO DE QUE EL ESTUDIO SE CONCRETE EN UNA SIMPLE RELACIÓN ESCRITA DE HECHOS, O SITUACIONES, QUE NO REPRESENTAN NINGUNA APORTACIÓN IMPORTANTE. POR LO QUE DEBE FIJARSE EL VALOR PROBABLE DE CUALQUIER MATERIAL QUE SE RECOPILE, DE MANERA QUE ESTA ETAPA SIRVA DE BASE Y PUEDA SER COMPLEMENTARIA DE LAS DEMÁS TÉCNICAS.

FINALMENTE, SE PUEDE DECIR QUE AL IGUAL QUE LAS DEMÁS TÉCNICAS QUE MÁS ADELANTE SE TRATARÁN, EL CONTENIDO DE QUE TRATAN NO ES LO SUFICIENTEMENTE COMPLETO PARA LLEGAR A CONCLUSIONES VERDADERAS. TODAS ELLAS SE COMPLEMENTAN ENTRE SÍ Y NINGUNA ES EXCLUYENTE DE LA OTRA.

OBSERVACION DIRECTA

LA OBSERVACION DIRECTA O PARTICIPANTE, TIENE COMO FINALIDAD EL COMPLEMENTAR, CONFRONTAR Y VERIFICAR LOS ESTUDIOS QUE SE HAYAN REALIZADO CONFORME A LA INVESTIGACIÓN

DOCUMENTAL, LA QUE VIENE A SER AQUELLA QUE SIRVE PARA FIJAR EL OBJETO DE ESTUDIO MÁS CIENTÍFICA Y SISTEMÁTICAMENTE, PROPORCIONANDO UNA SERIE DE ELEMENTOS BÁSICOS PARA LA INVESTIGACIÓN, O SEA, LOS ANTECEDENTES Y FUNDAMENTOS SOBRE LOS CUALES SE BASARÁ LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN.

COMO TÉCNICA DE APLICACIÓN COMPLEMENTARIA, LA OBSERVACIÓN AYUDA A PENETRAR EN EL CAMPO DE ACCIÓN DE NUESTRO OBJETO, Y PRINCIPALMENTE A PREPARAR LA ATMÓSFERA DEL ESCENARIO EN QUE NOS VAYAMOS A MOVER, SIN OLVIDAR QUE TAMBIÉN PUEDE SER ÚTIL LA PREPARACIÓN PSICOLÓGICA DEL GRUPO A QUE NOS ENFRENTAMOS, YA QUE ESTA TÉCNICA SE PUEDE CONSIDERAR COMO LA ACCIÓN DINÁMICA, ES DECIR, DE ENFRENTAMIENTO ACTIVO EN EL CAMPO PROPIO DEL OBJETO, PERMITIÉNDOSE ASÍ UN ACERCAMIENTO EFECTIVO A ÉSTE, PARA LOGRAR LOS ESTUDIOS CON MAYOR PROFUNDIDAD.

LA OBSERVACIÓN, AÚN DE APARIENCIA SENCILLA, SE COMPLICA EN EL MOMENTO DE LLEVARLA A LA ACCIÓN, PUES EL OBSERVAR, DESCIFRAR, ENTENDER Y EXPLICAR LOS FACTORES QUE COMPRENDEN UNA SITUACIÓN DADA, LA MAYORÍA DE LAS VECES SE ENCUENTRA SUJETA A INTERPRETACIONES DE TIPO PERSONAL, QUE NO SIEMPRE SON LAS MÁS REALES Y VERÍDICAS, PUES ES MUY DIFÍCIL EXTIRPAR POR COMPLETO LOS FACTORES PERSONALES DEL ANALISTA.

LA SECUENCIA QUE SIGUE LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN ES EN SÍ LA MISMA QUE UTILIZAN EN OTRAS TÉCNICAS, ES DECIR, EXISTE LA NECESIDAD DE DEFINIR EL OBJETO A OBSERVAR, ANOTAR SUS CARACTERÍSTICAS, CLASIFICARLAS, ANALIZARLAS Y CRITICARLAS, Y

POR ÚLTIMO, CONSERVAR LAS NOTAS PRODUCTO DE LA OBSERVACIÓN PARA SU CONSULTA POSTERIOR.

EL PUNTO DE MAYOR IMPORTANCIA, ES EL REGISTRO DE LOS HECHOS OBSERVADOS, QUE COMO SE DECÍA ANTERIORMENTE, JUEGA TAL IMPORTANCIA QUE EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS, CONDUCE A CONCLUSIONES ERRÓNEAS, DE AHÍ, QUE PARA SALVAR ESTA BARRERA, SE HA DESARROLLADO UNA NUEVA ETAPA EN LA TÉCNICA DE OBSERVACIÓN QUE ES LA INTROSPECCIÓN PERSONAL DEL ANALISTA. ESTA ETAPA QUE SE PUEDE CONSIDERAR APRIORI EN EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN POR OBSERVACIÓN, HA DADO MUY BUENOS RESULTADOS, PUES MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA INTROSPECCIÓN PUEDE EL ANALISTA LOGRAR DESCUBRIR EN SÍ MISMO, PREJUICIOS E INCLINACIONES QUE LE IMPIDAN REALIZAR UN ESTUDIO IMPARCIAL, POR LO QUE SOLAMENTE LLEVANDO A CABO ESTA INTROSPECCIÓN, AUNADA A UNA OBSERVACIÓN IMPARCIAL Y DESINTERESADA, LOS RESULTADOS SERÁN DIGNOS DE CONFIANZA Y RECONOCIMIENTO.

LOS REQUISITOS QUE SE DEBEN SEGUIR PARA LLEVAR A CABO UNA OBSERVACIÓN VÁLIDA, SE PUEDEN RESUMIR EN DIEZ PUNTOS:

1. TENER UNA ORIENTACIÓN Y CONOCIMIENTO DE LO QUE SE QUIERE OBSERVAR COMO OBJETO DE ESTUDIO, ES DECIR, DEFINIR CLARAMENTE EL OBJETO Y LOS PROPÓSITOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR CON LA OBSERVACIÓN.
2. TRATAR DE ASEGURARSE DE ESTAR LIBRE DE INCLINACIONES, IDEAS PRECONCEBIDAS, PREJUICIOS, EXCITACIONES, PRISAS, DEMASIADO ENTUSIASMO, ETC.
3. ESTAR LIBRE DE TODA FATIGA.

4. DEMOSTRAR QUE SE HA ALCANZADO LA MADUREZ MENTAL, QUE SE TIENE DISCRECIÓN Y UNA IMAGINACIÓN CONTROLADA.
5. ESTAR ALERTAS, INTERESADOS, ACTIVOS.
6. TENER CAPACIDAD PARA ESCUCHAR Y OÍR.
7. TENER CAPACIDAD PARA OBSERVAR Y PARA VER.
8. TENER CAPACIDAD PARA ESCOGER POSICIONES VENTAJOSAS.
9. DEMOSTRAR HABILIDAD PARA CONSIDERAR LAS INTERRELACIONES DE LAS UNIDADES CON EL CONTEXTO ESTRUCTURAL ADMINISTRATIVO.
10. TENER CAPACIDAD DE SÍNTESIS.

ENTREVISTA

TAL VEZ DENTRO DE LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN E INVESTIGACIÓN LA MÁS IMPORTANTE POR SU CONTENIDO, MÉTODO Y APLICACIÓN, ES LA ENTREVISTA.

LA ENTREVISTA ES UN INSTRUMENTO QUE PERMITE DESCUBRIR AQUELLOS ASPECTOS OCULTOS QUE FORMAN PARTE DE TODO TRABAJO ADMINISTRATIVO, AYUDANDO A VERIFICAR INFERENCIAS Y OBSERVACIONES INTERNAS Y EXTERNAS, VALIÉNDOSE DE LA VIVA NARRACIÓN DE LAS PERSONAS.

LA ENTREVISTA PUEDE LLEVARSE DE DOS MANERAS, FORMAL O INFORMAL, SIENDO LA INFORMAL LA MÁS UTILIZADA POR SU CONSISTENCIA, Y PARA LLEVARLA A CABO EL ANALISTA PUEDE RECURRIR A LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA LIBRE O ENTREVISTA DIRIGIDA.

LA ENTREVISTA LIBRE, ES LA QUE SE DESARROLLA SIN ESTAR SUJETA A UN TRATAMIENTO PREFABRICADO DE PREGUNTAS. LA CONVERSACIÓN SE LLEVA HASTA CIERTO PUNTO DE UN MODO INFORMAL, POR LO QUE ES FÁCIL CAER EN DIVAGACIONES QUE DESVIEN EL OBJETIVO CENTRAL DE ESTUDIO.

A LA ENTREVISTA DIRIGIDA SE LE CONSIDERA DE MÁS UTILIDAD, DEBIDO A QUE SE UTILIZA MAYOR RIGOR CIENTÍFICO AL ANALIZAR UN OBJETO DEFINIDO DE ESTUDIO. DEBE PONERSE EL MAYOR CUIDADO EN SU PREPARACIÓN Y CONDUCCIÓN, Y SOLAMENTE PUEDE INICIARSE LA ENTREVISTA SOBRE EL TERRENO DE ACCIÓN, CUANDO SE HA PRECISADO EL OBJETO A ESTUDIAR, DESLINDANDO EL CAMPO DE ACCIÓN, HECHAS LAS HIPÓTESIS Y TERMINADA LA LABOR DE INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

TODA ENTREVISTA PARA SU DESARROLLO DEBE SEGUIR UNA SECUENCIA LÓGICA; EN PRIMER LUGAR, TODO ANALISTA DEBE LLEVAR EN LA MENTE COMPLETAMENTE DEFINIDO EL OBJETIVO Y LA NATURALEZA GENERAL DE ESTUDIO QUE PRETENDE REALIZAR. NECESITA SABER POR QUÉ ESTÁ ENTREVISTANDO A DETERMINADA PERSONA Y LO QUE INTENTARÁ PREGUNTAR.

EXISTEN UNA SERIE DE RECOMENDACIONES PARA CONDUCIR UNA ENTREVISTA Y ADOPTAR UNA TÉCNICA DE ACCIÓN, ENTRE OTRAS:

1. ELEGIR JUNTO CON LA PERSONA ENTREVISTADA, EL LUGAR Y LA HORA DE LA ENTREVISTA, DE MANERA QUE LA CONVERSACIÓN SE LLEVE A CABO SIN INTERRUPCIONES Y EL ENTREVISTADO SE ENCUENTRE SIN LA PREOCUPACIÓN DEL TIEMPO.

2. BUSCAR LA MANERA DE COLOCAR AL ENTREVISTADO EN UNA FAVORABLE DISPOSICIÓN DE ÁNIMO. PARA GANAR SU CONFIANZA Y VENCER CUALQUIER RESISTENCIA PSICOLÓGICA QUE PUDIERA ENTORPECER LA ENTREVISTA.
3. CREAR UNA ATMÓSFERA ABIERTA Y FRANCA. PARA ASEGURAR LA EXACTITUD DE LAS INFORMACIONES.
4. COMENZAR LA ENTREVISTA CON ALGÚN TEMA CORTO DE ACTUALIDAD E INTERÉS PARA EL ENTREVISTADO. DE MANERA QUE NO SE ROMPA LA TENSIÓN AMBIENTAL (CREAR EL RAPPORT).
5. LLEVAR A CADO LA CONVERSACIÓN EN UN LENGUAJE SENCILLO Y ACCESIBLE.
6. IR CON UNA MENTALIDAD ABIERTA. PARA ENFRENTARSE A CAMBIOS INESPERADOS EN EL TEMA. DE MANERA QUE PODEMOS ADAPTARNOS FÁCILMENTE A ÉSTE.
7. PONER INTERÉS EN EL TEMA. PARA ASÍ PODER CONTESTAR PRONTAMENTE CUANDO EL ENTREVISTADO PIDA NUESTRA OPINIÓN SOBRE ALGUNA CONCLUSIÓN PARCIAL QUE SE OBTENGA DURANTE LA CONVERSACIÓN. SIN OLVIDAR QUE ÉSTE PUEDE DARSE FÁCILMENTE CUENTA DE LA PRESENCIA O AUSENCIA DEL INTERÉS QUE REAL O FINGIDAMENTE SE PRESENTA.
8. NO DISTRAER LA ATENCIÓN DEL ENTREVISTADO.
9. NO SER IMPACIENTES. RÍGIDOS O VIOLENTOS EN LA CONDUCCIÓN Y DESARROLLO DE LA ENTREVISTA.
10. ACLARAR PREMEDITADAMENTE CON EL ENTREVISTADO SOBRE EL USO Y APLICACIÓN QUE SE DARÁ A LA INFORMACIÓN

RECIBIDA.

11. EN ENTREVISTAS CON ALTAS AUTORIDADES O JEFES IMPORTANTES, ES ALTAMENTE RECOMENDABLE ACLARAR QUE LA INFORMACIÓN OBTENIDA NO SERÁ UTILIZADA PARA VALORAR SU LABOR O JUZGAR SU ACTUACIÓN.
12. MIENTRAS MÁS SE AMPLÍE EL MUNDO DE LAS IDEAS QUE EN COMÚN SE TRATEN, MAYOR OPORTUNIDAD SE TENDRÁ DE OBTENER INFORMES REVELADORES.

EL CUESTIONARIO

EL CUESTIONARIO, SE DEFINE COMO UNA DE LAS FORMAS CLÁSICAS PARA REUNIR DATOS, SU CONTENIDO TIENE POR OBJETO DESCUBRIR HECHOS U OPINIONES, O AMBAS COSAS. SIRVE TAMBIÉN PARA REUNIR DATOS OBJETIVOS Y CUANTITATIVOS, ASÍ COMO PARA DESARROLLAR INFORMACIONES DE NATURALEZA CUANTITATIVA OBTENIDOS ENTRE GRUPOS NUMEROSOS DIVERSOS Y AMPLIAMENTE DISEMINADOS: POR TANTO, EL CUESTIONARIO ESTÁ FORMADO POR PREGUNTAS QUE TIENDEN A ACLARAR EL OBJETIVO PREVIAMENTE SEÑALADO.

LA APLICACIÓN DE ESTA TÉCNICA DEL CUESTIONARIO, SOLO SE JUSTIFICA CUANDO EL TIEMPO PARA LA OBSERVACIÓN DIRECTA O LA ENTREVISTA ES DEMASIADO CORTO, CUANDO LA INFORMACIÓN BUSCADA SE ENCUENTRA DISPERSA ENTRE DIFERENTES GRUPOS, O CUANDO LAS FUENTES SON MUY VARIADAS O LA INFORMACIÓN A OBTENER EXIGE UNA LARGA BÚSQUEDA.

UNA DE LAS VENTAJAS POR LA CUAL SE OCUPA EL

QUESTIONARIO, ADEMÁS DE LA YA ENUNCIADA, ES QUE PARA SU CONTESTACIÓN PUEDE O NO REQUERIR DE LA PRESENCIA DEL INVESTIGADOR, PUES CUANDO ÉSTOS NO EXISTEN EN CANTIDAD SUFICIENTE PARA LEVANTAR UN ESTUDIO POR LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA, BIEN PUEDE OPTARSE POR APLICAR EL QUESTIONARIO, QUE PUEDE ENVIARSE POR CORREO Y RECIBIRSE DE LA MISMA FORMA. JUNTO A ESTA VENTAJA, EXISTE UNA DESVENTAJA QUE A BASE DE PRUEBAS POSTERIORES PODRÍA SOLUCIONARSE, ES DECIR, LA DESVENTAJA CONSISTE EN QUE AL MANDARSE EL QUESTIONARIO PARA CONTESTARLO, EL INVESTIGADOR SE HAYA EN PLENA LIBERTAD DE INTERPRETAR A SU MODD LAS PREGUNTAS, SIN QUE EL INVESTIGADOR PUEDA DESCUBRIR SUS CAPACIDADES, INHIBICIONES O PROBLEMAS EMOCIONALES QUE EL INVESTIGADO PUEDA TENER EN EL MOMENTO DE CONTESTARLO.

EXISTEN DOS TIPOS DE QUESTIONARIOS: LOS ESTRUCTURADOS Y LOS NO ESTRUCTURADOS. A ESTOS ÚLTIMOS GENERALMENTE SE LES CONOCE COMO GUÍAS DE ENTREVISTA Y CUYO CONTENIDO SE BASA EN TEMAS GENERALES A CUBRIR DURANTE LA ENTREVISTA, DEJANDO SUFICIENTE LIBERTAD AL ANALISTA PARA ACONDICIONARLO A LAS CIRCUNSTANCIAS. CABE HACER NOTAR, QUE PARA UTILIZAR ESTE TIPO DE QUESTIONARIO, SE NECESITA DOMINAR LA TÉCNICA DE LA ENTREVISTA Y TENER PLENO CONVENCIMIENTO DEL TEMA A TRATAR.

POR OTRO LADO, TENEMOS EL QUESTIONARIO ESTRUCTURADO, CUYO CONTENIDO SE BASA EN UNA SERIE DE PREGUNTAS CONCRETAS, PREORDENADAS Y DEFINIDAS, CON OTRAS INTERROGANTES ADICIONALES QUE SE LIMITAN A LO NECESARIO PARA ACLARAR O

DETALLAR LAS RESPUESTAS, Y TIENE POR OBJETO PRODUCIR UNA COMUNICACIÓN ADECUADA QUE PERMITE OBTENER RESPUESTAS EXACTAS.

SIN EMBARGO, PARA PRODUCIR ESTA COMUNICACIÓN, ES REQUISITO INDISPENSABLE QUE LOS ENTREVISTADOS COMPRENDAN CABALMENTE EL OBJETIVO DEL ESTUDIO, SEA QUE LEAN O ESCUCHEN LAS PREGUNTAS, PARA LO CUAL SE RECOMIENDA QUE ÉSTAS SE ELABOREN CON UN LENGUAJE SENCILLO, CONCISO, ENCAMINADO A PRODUCIR UNA COMPRESIÓN ABSOLUTA.

SOBRE ESTE PUNTO, LA CIENCIA DE LA SEMÁNTICA HA APORTADO ALGUNA LUZ, PERO AÚN DEBE CUIDARSE LA ESTRUCTURACIÓN Y EL VALOR DEL CUESTIONARIO, ÉSTO SOLO PUEDE LOGRARSE A BASE DE PRUEBAS Y EXPERIMENTACIÓN PREVIA Y ANTICIPADA A SU APLICACIÓN DEFINITIVA.

**TABLA COMPARATIVA ENTRE EL METODO CIENTIFICO DE INVESTIGACION Y EL
METODO DE TRABAJO QUE UTILIZA LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

METODO CIENTIFICO DE INVESTIGACION	METODO DE TRABAJO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	1. DEFINICIÓN DEL ESTUDIO A DESARROLLAR
2. PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS.	2. EL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO.
3. PLANEACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	3. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA AUDITORIA,
- FIJAR OBJETIVOS A LOGRAR.	ALCANCE ESPECÍFICO DE LA AUDITORÍA,
- ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES Y RUTA CRÍTICA.	DETERMINACIÓN DEL PERSONAL NECESARIO,
	PROGRAMACIÓN DEL TIEMPO ESTIMADO,
	DEFINICIÓN DE LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS A UTILIZAR.
	APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORIA.
4. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN.	4. ENTREVISTA CON LOS RESPONSABLES DEL AREA O DEPARTAMENTO A AUDITAR CON EL OBJETO DE INDICARLES EL SEGUIMIENTO A LA ATENCIÓN DE LAS AREAS DE PROBLEMÁTICA MAS RELEVANTE.
- PREPARACIÓN DE LA INFORMACIÓN BIBLIOGRAFICA.	APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA: INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL, OBSERVACION DIRECTA, ENTREVISTAS, CUESTIONARIOS.
- INSTRUMENTOS UTILIZADOS: APARATOS, CUESTIONARIOS, INFORMACION DE CAMPO.	
- CLASIFICACIÓN Y CODIFICACIÓN DE LOS DATOS.	

MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN	MÉTODO DE TRABAJO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - OBSERVACIÓN Y EXPERIMENTACIÓN A FIN DE RECOLECTAR DATOS SUFICIENTES PARA VERIFICAR LA HIPÓTESIS. - TABULACIÓN DE RESULTADOS. 	<p>CAPTACIÓN DE DOCUMENTACIÓN NECESARIA (ORGANIGRAMAS, MANUALES, INSTRUCTIVOS, FORMATOS, ETC.).</p> <p>REVISIÓN, COMPLEMENTACIÓN Y DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA.</p> <p>CAPTACIÓN DE OPINIONES Y SUGERENCIAS</p>
<p>5. INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.</p> <ul style="list-style-type: none"> - ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN. - CRÍTICA DE LA INFORMACIÓN. - ESTABLECIMIENTO DE CONCLUSIONES Y/O RECOMENDACIONES. - REFORMULACIÓN Y COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS. 	<p>5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN CAPTADA.</p> <p>JERARQUIZACIÓN DE OBSERVACIONES.</p> <p>PLANTEAMIENTO DE LAS RECOMENDACIONES, COMPROBANDO O NO LA VERACIDAD DEL DIAGNÓSTICO.</p> <p>DISCUSIÓN DE LAS OBSERVACIONES.</p>
<p>6. PRESENTACIÓN DE DATOS.</p> <ul style="list-style-type: none"> - REPRESENTACIÓN ESCRITA. - REPRESENTACIÓN ESTADÍSTICA. <p>REDACCIÓN DEL INFORME.</p>	<p>6. ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL.</p> <p>PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL AL DIRECTOR GENERAL Y SUBDIRECTOR DE AUDITORÍA.</p> <p>PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL A LOS RESPONSABLES DE LA UNIDAD AUDITADA.</p>

CAPITULO III

SISTEMA INTEGRAL DE DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO

EL SISTEMA INTEGRAL DE DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO TRATA DE ABARCAR LOS ASPECTOS RELEVANTES DE LOS QUE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA SE OCUPA.

EN ESTE CAPÍTULO EXPLICAREMOS EL FUNCIONAMIENTO DE DICHO SISTEMA INTEGRAL. PARA LO CUAL COMENZAREMOS POR DIVIDIRLO EN DOS GRANDES PARTES, QUE COMO VEREMOS POSTERIORMENTE, UNA SE COMPLEMENTA CON LA OTRA Y VICEVERZA, LOGRANDO DE ESTA MANERA REALIZAR UN DIAGNÓSTICO COMPLETO.

LAS DOS PARTES PRINCIPALES QUE FORMAN EL SISTEMA SON:

- SISTEMA DE DIAGNÓSTICO DE LOS PISOS O NIVELES. Y
- SISTEMA DE DIAGNÓSTICO POR MATRICES.

III.1. SISTEMA DE DIAGNOSTICO DE LOS PISOS O NIVELES.

ESTE SISTEMA REPRESENTA UNO DE LOS DIAGNÓSTICOS FUNDAMENTALES DE AUDITORÍA, YA QUE CONSIDERA COMO PREMISA UNIVERSAL, EL QUE EN TODAS LAS ORGANIZACIONES Y EN CADA UNA DE SUS ÁREAS O DEPARTAMENTOS EXISTEN TRES PISOS O NIVELES QUE VIENEN A REPRESENTAR EL CONCEPTO OPERATIVO, EL ADMINISTRATIVO Y EL ESTRATÉGICO.

POR CONSIGUIENTE, SE DESPRENDE QUE SIEMPRE EXISTIRÁ EN CUALQUIER ÁREA EL ASPECTO OPERATIVO, QUE REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE SE LLEVAN A CABO CON EL

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

PROPÓSITO DE LOGRAR DETERMINADA META U OBJETIVO; EN SEGUNDO TÉRMINO, QUEDA ENUNCIADO EL PISO ADMINISTRATIVO, QUE BÁSICAMENTE COMPRENDE LO REFERENTE A LA SUPERVISIÓN DEL ASPECTO OPERATIVO A TRAVÉS DE LA EXISTENCIA DE REGISTROS Y CONTROLES, PUDIENDO SER MANUALES O MECANIZADOS. POR ÚLTIMO, SE LOCALIZA EL TERCER NIVEL O PISO DENOMINADO ESTRATÉGICO, QUE RECOGE INFORMACIÓN DE LOS REGISTROS Y CONTROLES SOBRE LA SITUACIÓN DE LAS OPERACIONES Y REALIZA EL PROCESO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, TOMA DE DECISIONES Y CONTROL O SEGUIMIENTO.

PODEMOS AFIRMAR QUE EN TÉRMINOS GENERALES EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN, EXISTE LA OPERACIÓN, EL CONTROL Y LA INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS CON SU CONSECUENTE TOMA DE DECISIONES, SIN ELIMINAR ASPECTOS TAMBIÉN FUNDAMENTALES COMO LA PLANEACIÓN Y LA INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ESTA METODOLOGÍA DE NIVELES TAMBIÉN SE PUEDE MANEJAR CUANDO SE TRATA DEL ANÁLISIS Y DISEÑO DE SISTEMAS, EN DONDE SE SOSTIENE EL CONCEPTO QUE PARA LA CREACIÓN Y GENERACIÓN DE LOS MISMOS DEBEN DEFINIRSE LA SECUENCIA DE LA OPERACIÓN, LOS REGISTROS Y CONTROLES MECANIZADOS O MANUALES, Y LA INTERPRETACIÓN Y CONTROL DE LA GERENCIA CON LA CONSIGUIENTE TOMA DE DECISIONES.

DENTRO DEL DISEÑO DE SISTEMAS MECANIZADOS, LOS

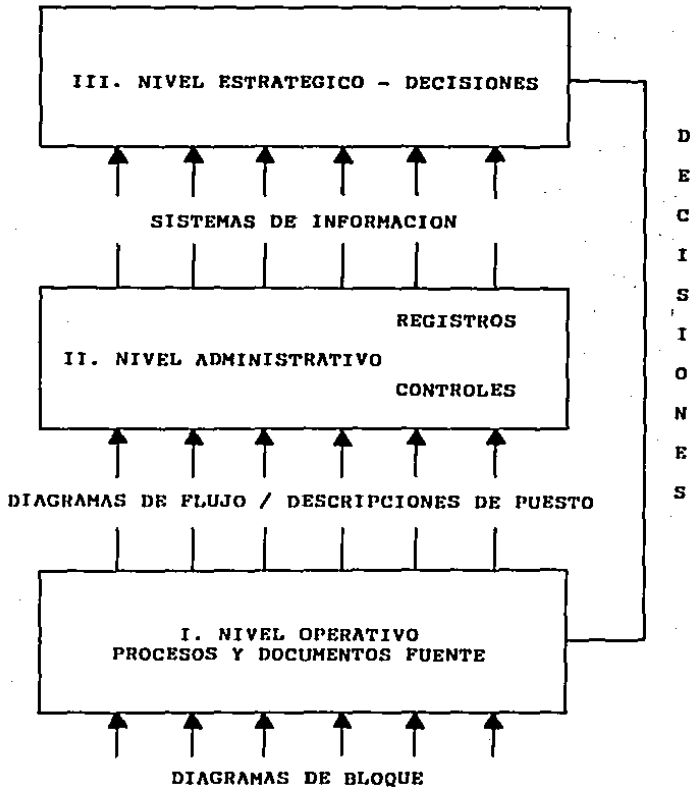
ANALISTAS PROFESIONALES SABEN QUE NO ES SUFICIENTE DETECTAR NECESIDADES DE OPERACIÓN DE LOS SISTEMAS, SINO QUE ADEMÁS SE DEBE DEFINIR CON LOS USUARIOS, CÓMO ES QUE LOS DOCUMENTOS FUENTE QUE SE GENERAN POR LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES, HABRÁN DE LLEGAR PARA SU REGISTRO Y CONTROL EN FORMA CONFIABLE Y OPORTUNA.

UNA VEZ CUMPLIDO EL CICLO DE OPERACIÓN, DONDE SE REGISTRAN LOS RESULTADOS PARCIALES (CIERRE DE MES, ETC.), LOS REGISTROS Y CONTROLES BRINDAN LA OPORTUNIDAD DE CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE DICHO PERÍODO, DE DONDE SE DESPRENDEN UNA SERIE DE DATOS QUE NARRAN LO ACONTECIDO EN DETERMINADA ÁREA CON DETERMINADAS TRANSACCIONES Y DOCUMENTOS, ESTA INFORMACIÓN ES RECIBIDA POR EL NIVEL ESTRATÉGICO O GERENCIAL, QUIEN AL RECIBIR EL INFORME (SISTEMA DE INFORMACIÓN) PROCEDE A REALIZAR UN ANÁLISIS Y A TOMAR DECISIONES, QUE INVARIABLEMENTE VAN DIRECTAMENTE A EFECTUAR AJUSTES O CAMBIOS SOBRE EL NIVEL OPERATIVO.

DE LOS PUNTOS ANTERIORES EL ANALISTA DE SISTEMAS DEBERÁ RECOPIRAR CUIDADOSAMENTE NO SÓLO LAS NECESIDADES DE LA OPERACIÓN, SINO DE LOS CONTROLES Y CAPTURA DE DATOS, Y DE LO REFERENTE A LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN, CONTROL Y TOMA DE DECISIONES DE LOS GERENTES O USUARIOS QUE HABRÁN DE UTILIZAR Y ADMINISTRAR EL SISTEMA.

ESTA METODOLOGÍA SE REPRESENTA DE LA SIGUIENTE MANERA:

DIAGRAMA BASICO DEL SISTEMA DE DIAGNOSTICO DE
LOS PISOS O NIVELES



ORIENTACION DEL SISTEMA DE AUDITORIA

PARA EFECTOS DE PLANEACIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, EL AUDITOR DEBERÁ TOMAR EN CONSIDERACIÓN LOS ASPECTOS SIGUIENTES QUE SE DERIVAN DE ESTE SISTEMA DE AUDITORÍA, UNA VEZ DETERMINADOS LOS OBJETIVOS, ESTRATEGIAS, NECESIDADES Y PROGRAMAS:

1. RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE LAS OPERACIONES PARA DETERMINAR LOS PROCESOS ACTUALES Y QUIÉN ES RESPONSABLE DE CADA ACTIVIDAD.
2. LOS DOCUMENTOS FUENTE UTILIZADOS , EN DÓNDE SE GENERAN Y HASTA DÓNDE TERMINA SU ACTIVIDAD.
3. RECOPIRAR INFORMACIÓN SOBRE LOS REGISTROS Y CONTROLES, DETERMINANDO SU CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD.
4. OBTENER LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
5. LISTA Y EJEMPLOS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN UTILIZADOS.
6. LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN ACTUALES VERIFICANDO EL GRADO DE CUMPLIMIENTO.

ESTOS SEIS ASPECTOS REPRESENTAN LOS INSUMOS DE INFORMACIÓN NECESARIOS PARA ELABORAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, POR LO QUE EN ESTE SISTEMA SE PUEDEN AUDITAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

1. LA OPERACIÓN, SU SECUENCIA, EFECTIVIDAD EN FUNCIÓN DE SUS OBJETIVOS.

2. OPORTUNIDAD Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN, REGISTROS Y CONTROLES.
3. EL CONTROL INTERNO Y SU APLICACIÓN EN LAS OPERACIONES.
4. LOS MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
5. EFECTIVIDAD Y EXISTENCIA DE POLÍTICA Y NORMAS QUE APOYEN Y PROTEJAN A LA OPERACIÓN.
6. LA UBICACIÓN DE RESPONSABILIDADES Y ANÁLISIS DE PUESTOS.
7. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIALES.
8. LOS MODELOS GERENCIALES Y LA TOMA DE DECISIONES.
9. LOS OBJETIVOS GENERALES Y PARTICULARES, PROGRAMAS Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INTERNA DEL ÁREA.

LA LISTA DE LOS PUNTOS ANTERIORES NO ES DE NINGUNA FORMA LIMITATIVA YA QUE PUEDEN INCLUIRSE OTROS ASPECTOS; SIN EMBARGO, EL SISTEMA MANIFIESTA UNA CLARA ORIENTACIÓN POR LOS SISTEMAS, EL CONTROL INTERNO, LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y LAS MEDIDAS CORRECTIVAS.

PRODUCTOS FINALES A OBTENER

- DISEÑO GENERAL DEL SISTEMA DE OPERACIÓN.
- DIAGRAMAS DE FLUJO.
- DESCRIPCIONES DE PUESTOS.
- DISEÑO O REDISEÑO DE CONTROLES O REGISTROS. (EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO).
- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS.

- DISEÑO O REDISEÑO DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIALES.
- MODELO GERENCIAL DE CONTROL Y TOMA DE DECISIONES.

III.1.1. EL PISO OPERATIVO.

COMO YA SE MENCIONÓ, ESTE PISO REPRESENTA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES U OPERACIONES A LAS QUE ESTÁ DEDICADA EL ÁREA O BIEN LA CONSIDERACIÓN DE LA COBERTURA O NATURALEZA DEL SISTEMA QUE SE PRETENDE DIAGNOSTICAR.

EL PISO OPERACIONAL NOS VA A MOSTRAR EL PROCESO NATURAL DE LAS OPERACIONES Y PROCESOS DE UNA ORGANIZACIÓN O DE ALGUNA DE SUS ÁREAS. ES DECIR, CÓMO FUNCIONA EN EL MOMENTO DEL ANÁLISIS.

LA DETERMINACIÓN EN SÍ DEL NIVEL O PISO OPERATIVO SE REALIZA DESCRIBIENDO DE VARIAS FORMAS LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES QUE SE REALIZAN PARA OBTENER DETERMINADO RESULTADO.

PARA REALIZAR LO ANTERIOR SE DEBE INICIAR DEFINIENDO EL OBJETIVO DE ESTUDIO Y POSTERIORMENTE PLASMAR O DESARROLLAR LA SECUENCIA DE LAS OPERACIONES, UTILIZANDO LA TÉCNICA DE DIAGNÓSTICO DE ANÁLISIS POR "DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE" QUE CONSISTE EN DEFINIR LOS DEPARTAMENTOS O ÁREAS QUE EN SECUENCIA INTERVIENEN EN UN PROCESO QUE CUMPLE CON LAS

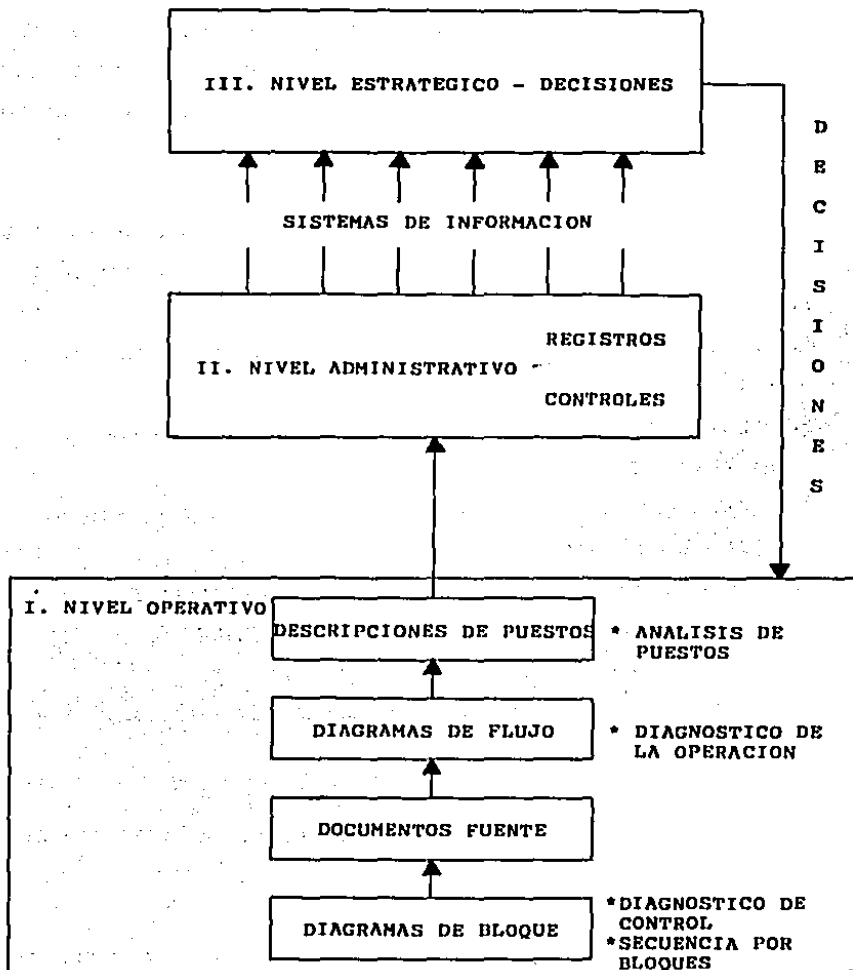
ACTIVIDADES DE UN SISTEMA, DETECTANDO LAS ACTIVIDADES FUNDAMENTALES, LA GENERACIÓN Y UTILIZACIÓN DE DOCUMENTOS FUENTE Y LOS CONTROLES BÁSICOS UTILIZADOS.

POR CADA DOCUMENTO FUENTE ENCONTRADO EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE Y NARRATIVO, SE ELABORARÁ UN DIAGRAMA DE FLUJO DESDE QUE SE GENERA HASTA SU APLICACIÓN O UTILIZACIÓN EN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y/O SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

DEL DIAGRAMA DE FLUJO SE OBTENDRÁ EL DIAGNÓSTICO DE LA OPERACIÓN. POSTERIORMENTE SE REALIZARÁN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS CON BASE A ÉSTOS DIAGRAMAS DE FLUJO, LOS CUALES PROPORCIONAN LA INFORMACIÓN REQUERIDA (FUNCIÓN, ACTIVIDAD Y PERSONA RESPONSABLE), PARA CONCLUIR EL DIAGNÓSTICO DEL NIVEL OPERATIVO CON EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

LO ANTERIOR SE EXPLICA COMO SIGUE:

DIAGRAMA DEL SISTEMA DE DIAGNOSTICO DE LOS PISOS O NIVELES
VISION AMPLIFICADA DEL NIVEL OPERATIVO



III.1.1.1. TÉCNICA DE DIAGRAMACION DE BLOQUE.

ESTA TÉCNICA CONTEMPLA A LAS OPERACIONES O SISTEMAS DESDE SU ORIGEN HASTA SUS ÚLTIMAS CONSECUENCIAS, POR LO QUE SE HABRÁ DE DETERMINAR LA PARTICIPACIÓN QUE EN ESE PROCESO TIENEN LAS DIVERSAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS.

EL PRIMER PASO, UNA VEZ DEFINIDO EL OBJETIVO DE ESTUDIO O ANÁLISIS, SERÁ EL DE RECOPIRAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

1. DEFINIR EL SISTEMA U OPERACIONES A ANALIZAR.
2. DETERMINAR EL ORIGEN Y CONSECUENCIAS DE LOS PROCESOS. ESTO ES, DEFINIR INICIO Y TERMINACIÓN.
3. ÁREAS Y SUB-ÁREAS AFECTADAS EN LA ORGANIZACIÓN POR EL SISTEMA, DETERMINANDO SU SECUENCIA.
4. DEFINIR UNO A UNO LOS PROCESOS Y LAS ÁREAS Y SUBÁRES AFECTADAS, DIAGRAMÁNDOLAS.
5. INICIALIZACIÓN ALFABÉTICA DE LAS ÁREAS EXISTENTES.
6. DETERMINACIÓN DE DOCUMENTOS FUENTE GENERADOS O UTILIZADOS EN CADA PROCESO.
7. ANÁLISIS DE LOS CONTROLES POR GENERACIÓN, SALIDA Y ENTRADA.
8. ELABORACIÓN DEL NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE QUE INCLUYE LA INFORMACIÓN CORRESPONDIENTE AL DIAGNÓSTICO DEL BLOQUE.

EN LOS PUNTOS 1 Y 2, SE DEFINE EL SISTEMA DESDE SU

INICIO HASTA SU TERMINACIÓN PARA DETECTAR SU ALCANCE, SIN OLVIDAR EL PROPÓSITO U OBJETIVO QUE CUBRE CON SU REALIZACIÓN.

EN LO RELATIVO A LOS PUNTOS 3 Y 4, CORRESPONDEN A DEFINIR LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS QUE EN SECUENCIA INTERVIENEN Y QUE SE HACE EN CADA UNO DE ELLOS. ES IMPORTANTE ACLARAR QUE EL DIAGRAMA DE BLOQUE NO MANEJA EL DETALLE DE LAS OPERACIONES, ESTO ES SITUACIONES COMO QUÉ HACE CADA QUIÉN, EL NÚMERO DE COPIAS Y A DÓNDE VA CADA UNA DE ELLAS, ASPECTOS QUE SI SON ESPECIFICADOS POR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO QUE EN FORMA POSTERIOR HABRÁN DE SER ELABORADOS.

EL PUNTO 5 IMPLICA EL AGRUPAR DEPARTAMENTOS PERTENECIENTES O QUE REPORTAN A UNA MISMA ÁREA QUE INTERVIENEN EN EL PROCESO, Y EN EL PLANTEAMIENTO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE QUE SE DEBEN IDENTIFICAR ENCERRÁNDOSE CON LÍNEA PUNTEADA Y ASIGNÁNDOLES UNA LETRA QUE DEFINE LA SECUENCIA DE SU INTERVENCIÓN.

EL PUNTO 6, SE REFIERE A LA DETERMINACIÓN DE AQUELLOS DOCUMENTOS QUE INTEGRAN Y PLASMAN LA INFORMACIÓN SOBRE LAS TRANSACCIONES REALIZADAS O GENERADAS DENTRO DE LOS PROCESOS, POR ESO SU DENOMINACIÓN FUENTE. CONVIENE OBTENER COPIAS DE LOS DOCUMENTOS Y DATOS SOBRE SU UTILIZACIÓN.

REFERENTE A LOS CONTROLES Y A SU ANÁLISIS EN EL PUNTO 7, ESTOS HABRÁN DE SER ASIGNADOS BAJO TRES PRINCIPIOS:

- CUANDO SE GENERA UN DOCUMENTO FUENTE EN UN ÁREA O DEPARTAMENTO DEBE EXISTIR UN REGISTRO Y UN CONTROL QUE SUPERVISE SU EMISIÓN.
- CUANDO UN DOCUMENTO SALGA DE UN ÁREA A OTRA SE DEBE GENERAR UN REGISTRO Y UN CONTROL, QUE ASE- GURE SU SALIDA.
- CUANDO UN DOCUMENTO SE RECIBE EN UN ÁREA DEBE EXISTIR UN REGISTRO Y CONTROL, QUE GARANTICE SU RECEPCIÓN.

EN OTRAS PALABRAS DEBE HABER CONTROLES Y REGISTROS PARA DOCUMENTOS CUANDO ESTOS SE GENEREN, SALEN O SE RECIBEN DE UN ÁREA A OTRA. ESTOS PRINCIPIOS SON APLICABLES TAMBIÉN AL MANEJO DE VALORES.

FINALMENTE EN EL PUNTO 8, PROCEDEREMOS A LA ELABORACIÓN DEL NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE, DE ACUERDO A LAS SITUACIONES OBSERVADAS EN LA PRÁCTICA, MISMO QUE CONTIENE LA INFORMACIÓN SIGUIENTE: (VER FORMATO PROPUESTO)

1. SISTEMA U OPERACIÓN: SE ANOTARÁ EL TÍTULO O DEFINICIÓN DE LA ACTIVIDAD O CONJUNTO DE PROCESOS OPERATIVOS SUJETOS A OBSERVACIÓN.

F O R M A T O P R O P U E S T O

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE						
SISTEMA U OPERACION 1 _____		SE INICIA EN 2 _____		TERMINA EN 3 _____		
PROCESOS 4	AREA 5	DOCUMENTO FUENTE 6	REGISTRO 7	CONTROL 8	SITUACION	
					A	P

2. SE INICIA EN: EN ESTE ESPACIO SE ANOTARÁ EL NOMBRE O EL TÍTULO DEL ÁREA O DEPARTAMENTO DONDE EL SISTEMA U OPERACIÓN INICIA SU PROCESO.
3. TERMINA EN: SE DESCRIBIRÁ EL ÁREA O DEPARTAMENTO DONDE EL SISTEMA U OPERACIÓN, TIENE SU ÚLTIMA ACTUACIÓN O PROCESO.
4. PROCESOS: DESARROLLAR Y DESCRIBIR ACTIVIDAD POR ACTIVIDAD EN ORDEN PROGRESIVO POR CADA PROCESO REALIZADO, INDICANDO LA SECUENCIA NUMÉRICA.
5. AREA: INDICACIÓN DEL ÁREA O DEPARTAMENTO QUE VA INTERVINIENDO EN CADA PROCESO U OPERACIÓN.
6. DOCUMENTO FUENTE: DESCRIPCIÓN DEL UTILIZADO EN CADA UNO DE LOS PROCESOS U OPERACIONES REALIZADAS.
7. REGISTRO: ANOTAR INFORMACIÓN SOBRE LA EXISTENCIA Y CONTENIDO DEL DISEÑO O FORMATO QUE CAPTURA O REGISTRA AL DOCUMENTO FUENTE RESPECTIVO.
8. CONTROL: ACCIÓN TOMADA AL INTERPRETAR CADA UNO DE LOS REGISTROS, HABIENDO DEFINIDO DE ANTEMANO LA MEDIDA DE DESEMPEÑO O ESTÁNDAR PARA REALIZAR COMPARACIONES.

9. ACTUAL Y PROPUESTO: ESTAS COLUMNAS SE EMPLEAN PARA EVALUAR LA SITUACIÓN ACTUAL. ESTO ES, COMPARAR EL NARRATIVO DE LA SITUACIÓN ACTUAL, QUE ES COMO FUERON ENCONTRADOS LOS PROCESOS, SU SECUENCIA Y SU CONTROL, CONTRA EL PLANTEAMIENTO DE LO QUE DEBE SER, CON LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS SOBRE REGISTROS Y CONTROLES.

LAS DIFERENCIAS DETECTADAS SERÁN CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES QUE HABRÁN DE SER ELABORADAS EN ESTA BASE, PUDIÉNDOSE CONSIDERAR QUE PUEDEN EXISTIR DOS OPCIONES, ALGO REALIZADO EN LA ACTUALIDAD (COLUMNA A), NO CONTEMPLADO EN LO PROPUESTO (COLUMNA B), Y VICEVERSA.

ES DE IMPORTANCIA RECALCAR QUE ESTA TÉCNICA NO SOLAMENTE ES APLICABLE AL MANEJO DE DOCUMENTOS FUENTE, SINO AL MANEJO DE VALORES EN GENERAL.

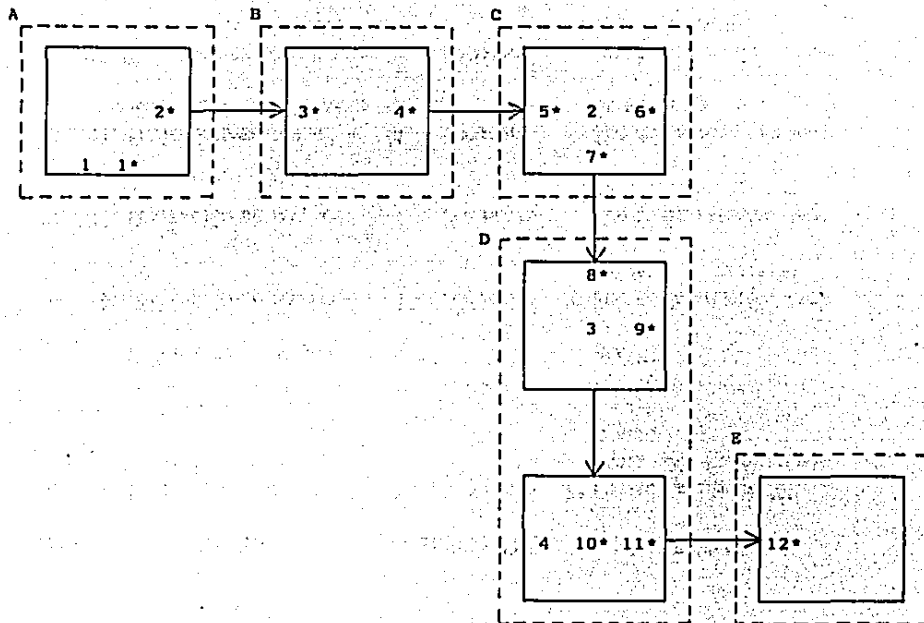
A CONTINUACIÓN SE PRESENTARÁ UN EJEMPLO DE DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE EN EL CUAL SE DIAGNOSTICA Y REVISLA LA EXISTENCIA DE REGISTROS Y CONTROLES CUANDO SE GENERAN DOCUMENTOS FUENTE, O CUANDO ESTOS SALIERON DE UN ÁREA, O ENTRARON A OTRA.

COMENTARIOS AL DIAGRAMA DE BLOQUE INICIAL

<u>AREA</u>	<u>OPERACION</u>		<u>DOCUMENTO FUENTE</u>	<u>REGISTRO / CONTROL</u>
A	1. GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 1	1	DOCUMENTO	1ª POR SU GENERACIÓN ANOTA DATOS EN REGISTRO
A	2. SALIDA/ENVÍO DOCUMENTO A DEPARTAMENTO "B"	1	DOCUMENTO	2ª POR SALIDA ÁREA "A" Y ENVÍO A "B" FIRMA REGISTRO DE RECIBIDO
B	3. RECEPCIÓN DE DOCUMENTO 1. QUE SE RECIBE PARA SU PROCESO	1	DOCUMENTO	3ª POR SU RECEPCIÓN. ANOTA DATOS EN REGISTRO
B	4. ENVÍO DOCUMENTO 1 A SECCIÓN "C"	1	DOCUMENTO	4ª POR SU SALIDA DE ÁREA DE "B" HACIA "C" FIRMA SU RECIBO
C	5. RECEPCIÓN EN ÁREA "C" PARA SU PROCESO	1	DOCUMENTO	5ª POR SU INGRESO EN EL ÁREA "C"
C	6. GENERACIÓN DOCUMENTO FUENTE # 2 PARA SU OPERACIÓN	2	DOCUMENTO	6ª POR GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 2. ANOTADA EN REGISTRO

<u>AREA</u>	<u>OPERACION</u>	<u>DOCUMENTO FUENTE</u>	<u>REGISTRO/CONTROL</u>
C	7. ENVÍO DOCUMENTO FUENTE HACIA ÁREA "D"	2 DOCUMENTO	7º POR SU SALIDA DE "C" HACIA "D", FIRMA DE RECIBIDO
D	8. RECEPCIÓN DE DOCUMENTO 2. PARA SU OPERACIÓN	2 DOCUMENTO	8º POR SU RECEPCIÓN EN ÁREA "D"
D	9. GENERACIÓN DE DOCUMENTO	3 DOCUMENTO	9º POR SU GENERACIÓN, ANOTA DATOS EN REGISTRO
D	10. GENERACIÓN DE DOCUMENTO	4 DOCUMENTO	POR SU GENERACIÓN, ANOTA DATOS EN REGISTRO
D	11. ENVÍO DOCUMENTO # 4 HACIA EL ÁREA "E" PA-	4 DOCUMENTO	POR SU SALIDA, FIRMANDO DE RECIBIDO
D	12. RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA SER OPERA-	4 DOCUMENTO	POR SU RECEPCIÓN REGISTRANDO LA ENTRADA.

DIAGRAMA DE BLOQUE



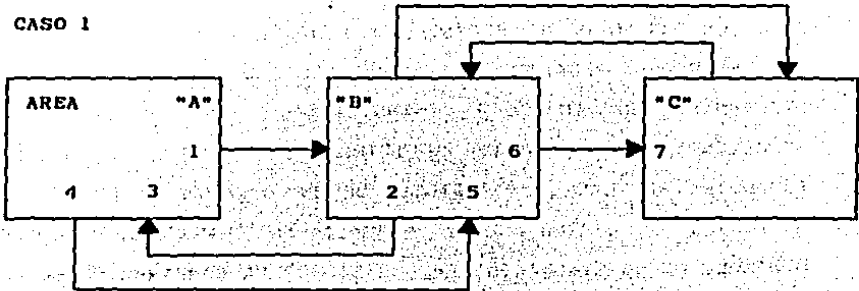
LOS TÉRMINOS DE REGISTRO Y CONTROL AUN CUANDO TIENEN UNA ESTRECHA RELACIÓN Y COMPATIBILIDAD, SON TOTALMENTE DIFERENTES EN CUANTO A SIGNIFICADO. YA QUE REGISTRO REPRESENTA EL LUGAR DONDE SE INTEGRA O RECOPILA INFORMACIÓN PRODUCIDA POR LAS TRANSACCIONES DE UNA FUNCIÓN O ACTIVIDAD, A TRAVÉS DE DOCUMENTOS O FORMAS; EN CUANTO AL TÉRMINO CONTROL, ES LA EVALUACIÓN PRODUCIDA POR LA COMPARACIÓN DE LO REALIZADO O REGISTRADO CONTRA LO PLANEADO O LO DETERMINADO POR LOS ESTÁNDARES DE ACTUACIÓN. EN OTRAS PALABRAS, EL REGISTRO ES LA RECOPIACIÓN DE DATOS Y EL CONTROL ES EL JUICIO O INTERPRETACIÓN QUE SE HACE DE LOS DATOS DEL REGISTRO.

DIAGNOSTICO Y PRODUCTOS DE LA DIAGRAMACION POR BLOQUES.

SON VARIADOS LOS DIAGNÓSTICOS Y PRODUCTOS QUE PUEDEN REALIZARSE CON LA DIAGRAMACIÓN POR BLOQUE. ENTRE LOS PRIMEROS ESTÁN LOS SIGUIENTES:

1. SECUENCIA POR BLOQUES: ESTE ANÁLISIS SE ORIENTA A QUE LAS OPERACIONES DEBEN REALIZARSE EN DEPARTAMENTOS EN SERIE, AGOTÁNDOSE EN CADA UNO LO QUE DEBE HACERSE PARA DESPUÉS PASAR A LA SIGUIENTE, PERO EN NINGÚN CASO VOLVER A OTRA ÁREA O DEPARTAMENTO.

CASO 1



CASO 2



PARA REALIZAR ESTA PRUEBA, BASTA CON REALIZAR LA SECUENCIA ALFABÉTICA DE LA COLUMNA "ÁREA" DEL ANEXO, NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE.

CASO 1: A - B - A - B - C - B - C

CASO 2: A - B - C

NO OBSTANTE QUE DEBE ORIENTARSE LA OPERACIÓN EN LAS ÁREAS O DEPARTAMENTOS EN FORMA SECUENCIAL, ESTO NO PUEDE SER UNA REGLA, DEBIDO A QUE EN OCASIONES, LA NATURALEZA Y LAS NECESIDADES DE LAS OPERACIONES, OBLIGAN A REPETIR ÁREAS O A

REPROCESAR INFORMACIÓN. PERO SI DEBE HACERSE EL PROCESO LO MAS LINEAL POSIBLE, CON LO QUE SE GANARÍA EN TIEMPO, SENCILLEZ Y DISMINUCIÓN DE CONTROL.

2. DIAGNÓSTICO DE CONTROL: ESTE SE APLICA POR LA GENERACIÓN, ENTRADA, Y SALIDA DE DOCUMENTOS Y VALORES, VERIFICANDO SU EXISTENCIA.

OTRA CONSIDERACIÓN QUE PUEDE BRINDAR LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE, ES LA DEFINICIÓN EN GRAN PARTE, DE LAS NORMAS Y PRÁCTICAS DE LA OPERACIÓN, YA QUE EL MODELO ACTUAL PERMITE CONTEMPLAR LA OPERACIÓN COMO UN MODELO Y LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN Y SU SECUENCIA, COMO LA NORMA DE EJECUCIÓN PARA LA UNIFICACIÓN DE CRITERIOS SOBRE QUÉ DEPARTAMENTOS TRAMITA, OPERA O AUTORIZA Y EL ORDEN DE INTERVENCIÓN DE LAS ÁREAS.

3. LA DIAGRAMACIÓN DE FLUJO: UNA VEZ REALIZADA LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE, EN DONDE EN CADA ÁREA MUESTRA LOS DOCUMENTOS FUENTE, SE DEBE TOMAR CADA UNO DE ELLOS; PARA REALIZAR UN DIAGRAMA DE FLUJO CON TODO EL DETALLE, QUE CONTEMPLA DESDE SU NACIMIENTO HASTA SU ÚLTIMA CONSECUENCIA O APLICACIÓN.

III.1.1.2. DIAGRAMAS DE FLUJO.

LOS DIAGRAMAS DE FLUJO PUEDEN SER ELABORADOS DE TAL MANERA QUE SATISFAGAN LAS NECESIDADES DEL CONOCIMIENTO DEL FLUJO DE LA DOCUMENTACIÓN DE LAS DIFERENTES ÁREAS EN LA EMPRESA. MIENTRAS ÉSTOS DIAGRAMAS SEAN COMPRENDIDOS Y FACILITEN LA DOCUMENTACIÓN DEL PERSONAL QUE LOS UTILIZA. ÉSTOS SERÁN DE GRAN UTILIDAD.

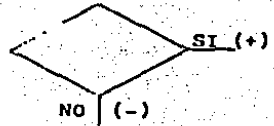
ES NECESARIO SEGUIR LAS SIGUIENTES REGLAS PARA FACILITAR LA COMPRESIÓN DEL FLUJO DE LOS DOCUMENTOS QUE SON MANEJADOS EN LOS DIFERENTES PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN UNA EMPRESA. ASÍ COMO INDISPENSABLES PARA LA APLICACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA:

1. EN UN DIAGRAMA SE REGISTRARÁN LAS ACTIVIDADES EN SECUENCIA.
2. ÉSTAS ACTIVIDADES PUEDEN SER: OPERACIÓN, VERIFICACIÓN, DECISIÓN, CAMBIO DE LUGAR, INICIO, TERMINACIÓN Y ARCHIVO.
3. ASINISMO SE DEBE ASIGNAR UNA SIMBOLOGÍA QUE MANEJE LA REPRESENTACIÓN DE DICHAS ACTIVIDADES SIENDO ESTA LA SIGUIENTE:

OPERACION
VERIFICACION
CONTROL
DEMORA



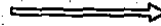
DECISION



ARCHIVO



TRANSPORTE

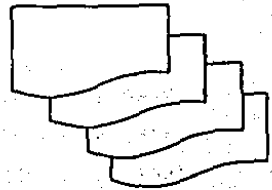


4. PARA PRESENTAR UN DOCUMENTO Y SUS COPIAS, QUE ACTÚAN EN EL DESARROLLO DE LOS PROCESOS.

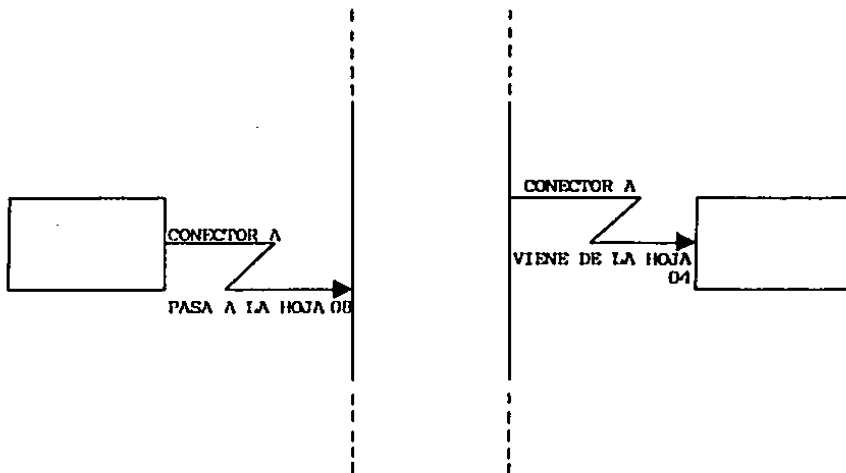
DOCUMENTOS



COPIAS

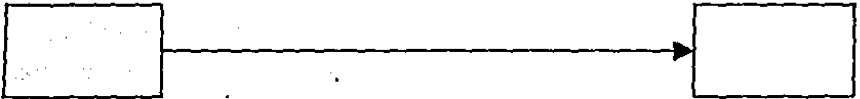


5. PARA FOLIAR ADECUADAMENTE LAS HOJAS EN QUE HABRÁN DE DESARROLLARSE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO, EN CADA UNA DE ESTAS, SE ANOTARÁN DOS DÍGITOS, EL PRIMERO SERÁ CERO, Y DE LA DERECHA EL PROGRESIVO. NO OBSTANTE EXISTEN DIAGRAMAS QUE POR SU NATURALEZA DE OPERACIÓN PUEDE DESARROLLARSE POR EJEMPLO EN LA HOJA 04, PERO CONTINUAN EN 08: PARA ESTO SE UTILIZARÁN CONECTORES.

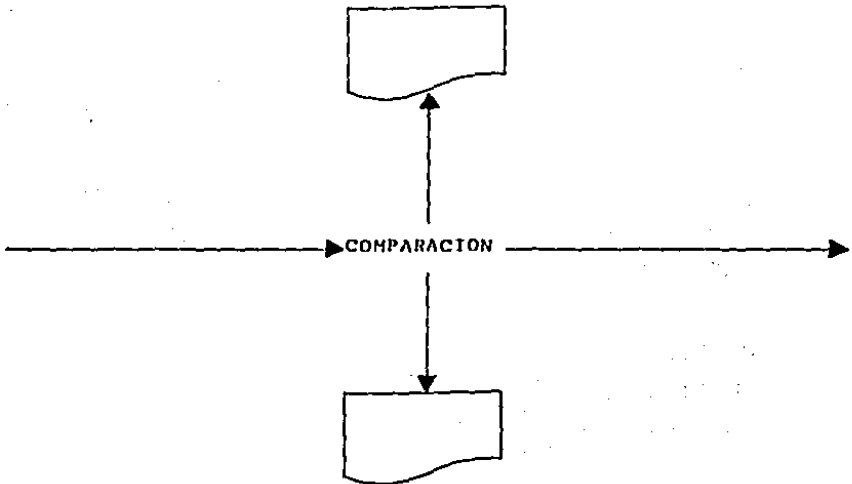


6. INVARIABLEMENTE CADA UNO DE LOS SÍMBOLOS DE LAS ACTIVIDADES DE UN PROCESOS, DEBE TENER EN PRIMER TÉRMINO LA INDICACIÓN DEL ÁREA DONDE SE REALIZA LA OPERACIÓN, DENTRO DEL SÍMBOLO, ASIMISMO LLEVARÁ EN LA PARTE SUPERIOR LA INDICACIÓN DE QUÉ PUESTO REALIZARÁ LA OPERACIÓN.

7. EN LA PARTE INFERIOR IZQUIERDA, HABRÁ UN ESPACIO DESTINADO AL NOMBRE DE LA EMPRESA, ÁREA, DEPARTAMENTO, NOMBRE DEL SISTEMA U OPERACIÓN, ETC.
8. EL FLUJO DE LOS PROCESOS ES PUESTO EN FORMA HORIZONTAL Y DE IZQUIERDA A DERECHA, INDICADO POR FLECHAS.



9. CUANDO SE UTILICE UNA "COMPARACIÓN" SE INDICARÁN LOS NOMBRES DE LOS DOCUMENTOS QUE SE COMPARAN ENTRE SÍ.



ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICOS PARA DIAGRAMA DE FLUJO.

1. TRES O CUATRO OPERACIONES POR CADA CONTROL.
2. ANTES DE UNA DECISIÓN, SE DEBE REALIZAR UNA VERIFICACIÓN Y CONTROL.
3. CONTROL IMPLICA LA COMPARACIÓN DEL MODELO, PLAN, O ESTÁNDAR CONTRA LA OPERACIÓN.
4. LAS DECISIONES HABRÁN DE PRODUCIR DOS OPCIONES COMO MÍNIMO, SIGUE O SE REGRESA, BIEN O MAL, + O - .
5. EL NÚMERO DE DECISIONES DEBE SER IGUAL AL NÚMERO DE CONTROLES.
6. LOS CONTROLES HABRÁN DE UBICARSE AL PRINCIPIO, DESPUÉS DE LA ACTIVIDAD MÁS IMPORTANTE DEL PROCESO Y AL FINAL, TOMANDO EN CUENTA NECESARIAMENTE TODOS Y CADA UNO DE LOS CONTROLES DISEÑADOS O DIAGNOSTICADOS EN LOS DIAGRAMAS DE BLOQUE.
7. UN MODELO O CRITERIO DE BASE PARA EVALUAR LA PARTICIPACIÓN DE CONTROLES, OPERACIONES, ETC.: ES EL QUE SE PRESENTA A CONTINUACIÓN.

	<u>% DE PARTICIPACIÓN</u>
OPERACIONES	60
CONTROLES	18
DECISIONES	18
DEMORAS	-
TRANSPORTES	3
ARCHIVOS	<u>1</u>
	100 %

8. CUANDO EN UN PROCESO EXISTE UNA SOBREPARTICIPACIÓN DE CONTROLES, ESTO IMPLICA LENTITUD EN EL PROCESO Y AUMENTO DE COSTO, AUNQUE LA EXACTITUD Y PRECISIÓN SON MAYORES.
9. CUANDO EN UN PROCESO PREDOMINA LA OPERACIÓN EN EL ALTO GRADO Y DISMINUYE EL CONTROL, ESTE ES RÁPIDO, CON BAJO COSTO, PERO LA PRECISIÓN Y CONFIABILIDAD SON DUDOSAS Y REPRESENTAN UN RIESGO.
10. LAS DEMORAS HABRÁN DE SUPRIMIRSE, ESTO EN LO POSIBLE, ANTICIPANDO O DESFASANDO LOS PROCESOS.
11. LOS CAMBIOS DE LUGAR O TRANSPORTE, HABRÁN DE CORRESPONDER AL PRINCIPIO DE OPERACIÓN POR BLOQUE, ESTO ES QUE EL PROCESO SOLO TIENE UN CAMBIO DE LUGAR, QUE SE REALIZA AL FINAL DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA.

EN LA DIAGRAMACIÓN DE FLUJO, SE INCORPORA EN UN CONCEPTO VALIOSO; QUE ES EL QUE A CADA UNO DE LOS SÍMBOLOS UTILIZADOS EN LA DESCRIPCIÓN DE LOS PASOS, ESTOS LLEVAN EL DATO DEL PUESTO QUE REALIZA CADA ACTIVIDAD, CON LO QUE SE TENDRÁN LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS ANALIZADAS Y OBTENIDAS EN FORMA PRÁCTICAMENTE AUTOMÁTICA.

REFERENTE A LOS DATOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO GENERADOS DE ESTA FORMA, SE OBTIENEN TAMBIÉN EN FORMA AUTOMÁTICA LOS INSTRUCTIVOS O PROCEDIMIENTOS DE OPERACIÓN, DADO QUE TIENEN SUFICIENTE INFORMACIÓN DE LOS PROCESOS Y SU

SECUENCIA, CONECTADO ESTO EN FORMA PRECISA CON LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

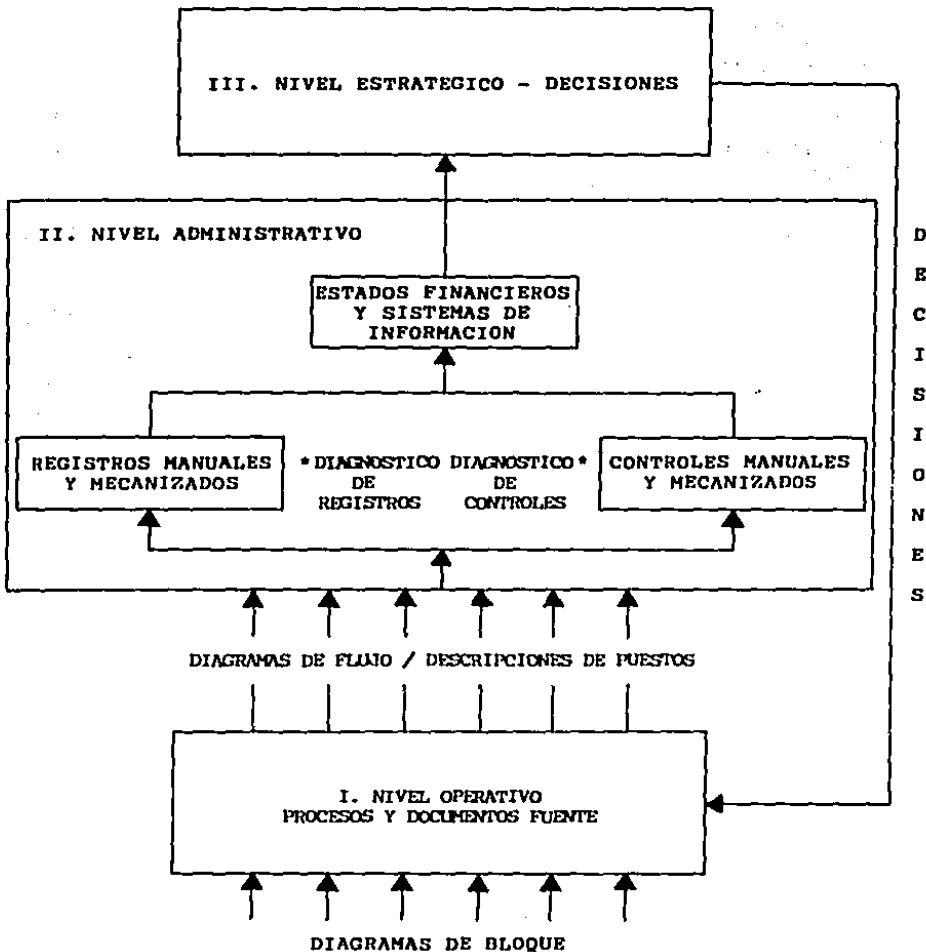
III.1.2. EL PISO ADMINISTRATIVO.

LA SEGUNDA FASE DEL SISTEMA DE PISOS O NIVELES ES EL LLAMADO PISO ADMINISTRATIVO, QUE CONCENTRA, REGISTRA, ANALIZA Y EVALÚA LOS CONTROLES ADMINISTRATIVOS QUE EJERCEN SUPERVISIÓN Y VIGILANCIA AL PISO OPERATIVO, PARA POSTERIORMENTE ELABORAR JUNTO CON LOS ESTADOS FINANCIEROS LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN QUE SERVIRÁN COMO BASE PARA LA TOMA DE DECISIONES DE PISO ESTRATÉGICO.

EL PISO ADMINISTRATIVO CONCENTRA EN UN FORMATO LOS DOCUMENTOS FUENTE GENERADOS POR LAS OPERACIONES DEL PISO OPERATIVO, ESTA ACCIÓN RECIBE EL NOMBRE DE REGISTRO. ASIMISMO, UNA VEZ REGISTRADOS LOS DOCUMENTOS FUENTE CONTENIDOS EN LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE PRODUCTO DEL PASO DE LOS DOCUMENTOS FUENTE POR LOS DEPARTAMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN, SE PROCEDE A REALIZAR LA ACCIÓN DEL CONTROL, QUE ES LA INTERPRETACIÓN DE LA SITUACIÓN QUE MUESTRA EL REGISTRO, REALIZANDO EL DIAGNÓSTICO DE REGISTRO Y CONTROL.

A CONTINUACIÓN, CONSIDERAMOS DE IMPORTANCIA HABLAR UN POCO SOBRE EL CONTROL, QUE PARA QUE DE ESTA FORMA QUEDE CLARA SU FUNCIÓN Y UTILIZACIÓN.

DIAGRAMA DEL SISTEMA DE DIAGNOSTICO DE LOS PISOS O NIVELES
 VISION AMPLIFICADA DEL NIVEL ADMINISTRATIVO



EL CONTROL COMIENZA CON LA ESTRUCTURA DE EXPECTATIVAS QUE PROPORCIONAN LOS ESTÁNDARES. DESDE ESE PUNTO, EL CONTROL CONSISTE EN UNA SERIE DE ETAPAS QUE TIENDEN A AYUDAR A ASEGURAR QUE EL DESEMPEÑO REAL SE AJUSTE AL DESEMPEÑO ESPERADO. LA DECISIÓN EN EL PISO ESTRATÉGICO COMIENZA CON LA INFORMACIÓN GENERADA POR LOS CONTROLES.

LAS ETAPAS BÁSICAS DEL PROCESO DE CONTROL SON LAS SIGUIENTES:

1. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.
2. RETROALIMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.
3. COMPARACIÓN DE RESULTADOS REALES CON RESULTADOS PLANEADOS.

LOS CONTROLES GENERAN INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES. INDEPENDIEMENTE DE LA HISTORIA QUE EL CONTROL NARRE, SE HACE DE MANERA QUE LOS ADMINISTRADORES PUEDAN DECIDIR QUÉ ACCIONES SON APROPIADAS PARA AYUDAR A GUIAR Y DIRIGIR A LA ORGANIZACIÓN HACIA SUS METAS. JUSTAMENTE COMO LOS CONTROLES SE INICIAN CUANDO LOS PLANES TERMINAN, LAS DECISIONES SE INICIAN CUANDO LOS CONTROLES TERMINAN. ANALIZANDO ESTA INFORMACIÓN, LOS GERENTES DECIDEN Y ACTÚAN DE ACUERDO A SU MEJOR CRITERIO.

EN ALGUNOS SISTEMAS DE CONTROL SE MIDE EL DESEMPEÑO MIENTRAS ESTÁ OCURRIENDO, ES EL CASO DEL SISTEMA DE OBSERVACIÓN DE SERVICIO. SIN EMBARGO, EXISTEN MUCHAS SITUACIONES EN LAS QUE NO ES PRÁCTICO MEDIR EL DESEMPEÑO

ANTES DE LA TERMINACIÓN. EL DESEMPEÑO PUEDE OCURRIR EN UN TIEMPO TAN REDUCIDO, QUE NO PERMITA LA RETROALIMENTACIÓN Y EL AJUSTE ANTES DE TERMINAR LA TAREA.

LA RETROALIMENTACIÓN ES OTRA FASE ESENCIAL DEL PROCESO DE CONTROL. SIN RETROALIMENTACIÓN SOBRE ACTIVIDADES Y RESULTADOS RELACIONADOS CON OBJETIVOS DE VENTAS Y DE SERVICIO, LOS GERENTES ESTARÍAN ADMINISTRANDO SIN EL BENEFICIO DE INFORMACIÓN REFERENTE A SU AVANCE HACIA LAS METAS. LA RETROALIMENTACIÓN DE LAS MEDICIONES DEL DESEMPEÑO HACE POSIBLE COMPARAR LOS RESULTADOS REALES CON LOS PRETENDIDOS E INTENTAR AJUSTES EN DONDE SEA NECESARIO.

LA RETROALIMENTACIÓN PUEDE DIRIGIRSE A:

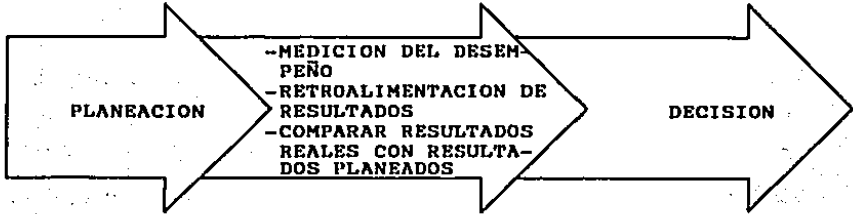
1. LAS PERSONAS O UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE MIDE.
2. LOS ADMINISTRADORES DE LAS UNIDADES DE LA ORGANIZACIÓN QUE SE MIDIERON, EN LOS CASOS EN QUE NO SE IDENTIFICAN PERSONAS.
3. ADMINISTRADORES DE LÍNEA DE MAYOR NIVEL.
4. UNIDADES DE STAFF.

LOS ARGUMENTOS A FAVOR DE DIRIGIR LA RETROALIMENTACIÓN HACIA LOS MISMOS INDIVIDUOS QUE FUERON MEDIDOS, INCLUYEN LOS BENEFICIOS MOTIVADORES ASOCIADOS CON EL AUTOCONTROL Y LA POSIBILIDAD DE QUE ESAS PERSONAS SEAN LOS MEJORES JUECES PARA DECIDIR QUÉ HACER CON LA INFORMACIÓN.

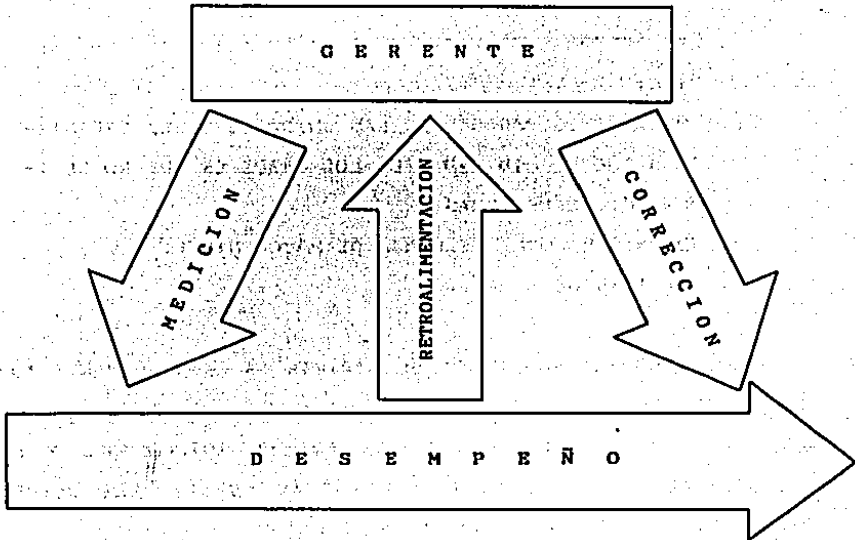
EL PROCESO DE CONTROL

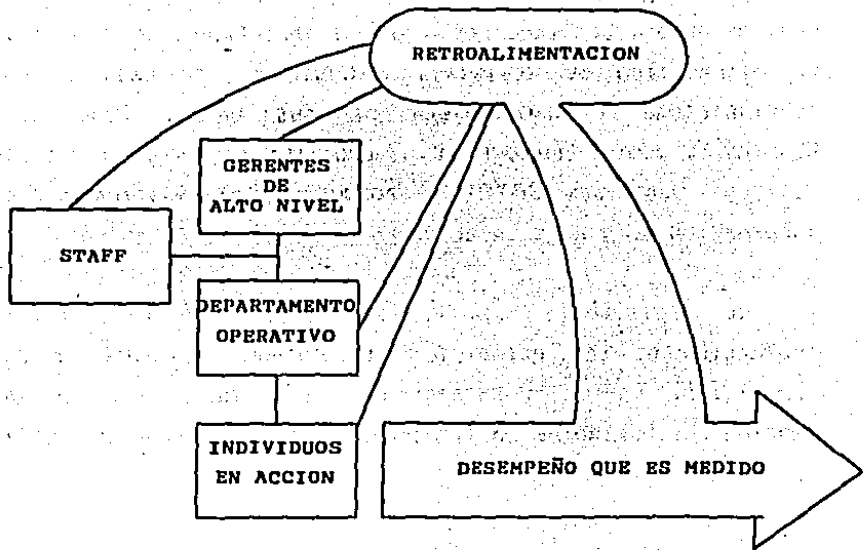
DESEMPEÑO
PLANEADO

RESPONDER,
DECIDIR, ACTUAR



MEDICION, RETROALIMENTACION Y
CORRECCION
DURANTE LA EJECUCION.





RETROALIMENTACION A DIVERSOS RECEPTORES.

"... POR LO GENERAL, ES MEJOR QUE UN TRABAJADOR SE ENTERE DE SU DESEMPEÑO, EN FORMA DIRECTA, DE LA MISMA MANERA QUE HACE SU TRABAJO, EN VEZ DE ENTERARSE OCASIONALMENTE POR LA ADMINISTRACIÓN.

-RICHARD HACKMAN, Y OTROS."(1)

YA DENTRO DE LA TEORÍA DE SISTEMAS DE PISOS O NIVELES EN EL PISO ADMINISTRATIVO, LAS ACTIVIDADES DE REGISTRO Y

(1) HAMPTON DAVID R. "ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA".

CONTROL PUEDEN SER MANUALES O MECANIZADAS (POR COMPUTADORA). EL DIAGNÓSTICO DE REGISTROS Y CONTROLES SE BASA EN LA CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD DE SUS DATOS. DEBE SER CONFIABLE, PORQUE LO QUE SE DIAGNOSTICA SE BASA EN HECHOS VERACES. DEBE SER OPORTUNA, PORQUE SE DIAGNOSTICA SOBRE INFORMACIÓN AL DÍA, Y EN EL MOMENTO PRECISO.

EL REGISTRO Y CONTROL SE REALIZA EN BASE A LA APLICACIÓN DE LOS PRINCIPIOS DE CONTROL APLICABLES A LA GENERACIÓN, SALIDA O ENTRADA DE DOCUMENTOS Y VALORES YA MENCIONADOS DENTRO DE LA TÉCNICA DE DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE Y QUE DICE:

- CUANDO SE GENERA UN DOCUMENTO FUENTE EN UN ÁREA O DEPARTAMENTO DEBE EXISTIR UN REGISTRO Y UN CONTROL QUE SUPERVISE SU EMISIÓN.
- CUANDO UN DOCUMENTO SALGA DE UN ÁREA A OTRA SE DEBE GENERAR UN REGISTRO Y UN CONTROL, QUE ASEGURE SU SALIDA.
- CUANDO UN DOCUMENTO SE RECIBE EN UN ÁREA DEBE EXISTIR UN REGISTRO Y CONTROL, QUE GARANTICE SU RECEPCIÓN.

EL FIN DEL REGISTRO Y CONTROL ES VERIFICAR A TRAVÉS DE LOS PRINCIPIOS ANTES MENCIONADOS SI SE ESTÁN LLEVANDO A CABO LAS OPERACIONES DE LA ORGANIZACIÓN EN FORMA ORDENADA Y EFICIENTE PARA PROCEDER, DE ACUERDO A ESO, AL DIAGNÓSTICO.

LOS DOCUMENTOS FUENTE SE GENERAN POR LAS OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES DEL PISO OPERATIVO Y QUE SE MUESTRAN EN LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE. ESTOS DOCUMENTOS FUENTE PASAN PARA SU REGISTRO Y CONTROL AL PISO ADMINISTRATIVO Y LLEGAN FINALMENTE DENTRO DEL MISMO PISO ADMINISTRATIVO AL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD PARA SER REGISTRADOS TAMBIÉN EN LA CONTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, PARA LA REALIZACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

LO ANTERIOR ES IMPORTANTE PORQUE NOS EXPLICA LA NECESIDAD DE LOS DOCUMENTOS FUENTES PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS Y CÓMO ES QUE LA FUNCIÓN DE CONTABILIDAD LLEGA HASTA EL PISO ADMINISTRATIVO PARA SER CONTINUADA HASTA EL PISO ESTRATÉGICO POR LA ADMINISTRACIÓN.

POSTERIORMENTE, CON EL DIAGNÓSTICO DE REGISTROS Y CONTROLES, SE VERIFICAN LOS ESTADOS FINANCIEROS Y SE OBTIENEN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

A CONTINUACIÓN, DAREMOS UNA EXPLICACIÓN BREVE DE LO QUE COMPRENDE A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN:

ESTADOS FINANCIEROS.

LOS ESTADOS FINANCIEROS SON EL REGISTRO DE RESULTADOS DE LAS OPERACIONES ECONÓMICAS Y FINANCIERAS DE UNA ORGANIZACIÓN.

LOS PRINCIPALES ESTADOS FINANCIEROS SON:

- BALANCE GENERAL
- ESTADO DE RESULTADOS
- ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS
- ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

BALANCE GENERAL

ES EL ESTADO FINANCIERO QUE MUESTRA LA SITUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DE UNA ORGANIZACIÓN A UNA FECHA DETERMINADA. ES POR ESTO QUE ES UN ESTADO ESTÁTICO, NOS DA LA IMAGEN TOTAL DE LA ORGANIZACIÓN.

ESTÁ INTEGRADO POR:

ACTIVO:	CIRCULANTE	EN FUNCIÓN A SU RELATIVA
	FIJO	LIQUIDEZ
	DIFERIDO	

PASIVO:	A CORTO PLAZO	EN FUNCIÓN AL TIEMPO EN
	A LARGO PLAZO	QUE DEBEN REEMBOLSARSE.
	DIFERIDO	

CAPITAL: CAPITAL SOCIAL (ACCIONES)

RESERVA LEGAL

UTILIDADES RETENIDAS

UTILIDAD DEL EJERCICIO, O PÉRDIDA EN SU CASO

SUPERÁVIT, O DÉFICIT, EN SU CASO.

ESTADO DE RESULTADOS

ES EL DOCUMENTO QUE MUESTRA LOS RESULTADOS OBTENIDOS POR EL ENTE ECONÓMICO EN UN PERÍODO DETERMINADO (GENERALMENTE UN AÑO) COMO CONSECUENCIA DE SUS OPERACIONES, SEÑALANDO CON VARIOS RENGLONES LOS DISTINTOS CONCEPTOS DE UTILIDAD O PÉRDIDA.

ESTÁ INTEGRADO POR:

VENTAS NETAS

- COSTO DE VENTAS
- = UTILIDAD BRUTA
- GASTOS DE OPERACIÓN
- = UTILIDAD DE OPERACION
- OTROS INGRESOS
- PÉRDIDA EN CAMBIOS
- GASTOS FINANCIEROS
- = UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS
- I.S.R. Y P.T.U.
- = UTILIDAD NETA

ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS

ES EL ESTADO DE CAMBIOS EN LA POSICIÓN FINANCIERA O BALANCE. NOS DA EL AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO.

ORIGEN: - Activo

+ PASIVO

+ CAPITAL

APLICACION: + Activo

- PASIVO

- CAPITAL

CARACTERÍSTICAS O FINALIDADES:

1. MUESTRA LOS CAMBIOS FINANCIEROS QUE OCURRIERON EN UN PERÍODO DETERMINADO Y SUS REPERCUSIONES.
2. MUESTRA EL MOVIMIENTO DE RECURSOS PROPIOS Y AJENOS.
3. FACILITA EL ANÁLISIS DE LOS MOVIMIENTOS FINANCIEROS.
4. LOS CAMBIOS FINANCIEROS NO SOLO PUEDEN SER DE EFECTIVO: COMPRA DE MATERIA PRIMA O ACTIVO FIJO.
5. TENER UTILIDADES NO SIEMPRE SE REFLEJA EN EL EFECTIVO, Y NO IMPIDE QUE SE TENGA UNA SITUACIÓN FINANCIERA DUDOSA. SOBRE TODO CON LIQUIDEZ Y SOLVENCIA.
6. MUESTRA EL RESULTADO DE DECISIONES FINANCIERAS.
7. HERRAMIENTA DE CONTROL PARA MEDIR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y POLÍTICAS.
8. UTIL EN ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS PARA MEDIR FACTIBILIDAD Y ALTERNATIVAS FINANCIERAS.

ELEMENTOS:

1. BALANCES GENERALES DE DOS EJERCICIOS CONTABLES.
2. EJERCICIO ACTUAL Y EJERCICIO ANTERIOR. PUEDEN SER ANUALES, SEMESTRALES, TRIMESTRALES O MENSUALES.
3. LA UTILIDAD DEL EJERCICIO ACTUAL.
4. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN DEL EJERCICIO ACTUAL.
5. ES NECESARIO CONOCER EL MONTO DE PAGO DE DIVIDENDOS Y MOVIMIENTOS DE CAPITAL.

OBTENCIÓN DE RECURSOS: ORIGEN

1. INCREMENTOS DE PASIVO A LARGO PLAZO.
2. INCREMENTOS DE CAPITAL SOCIAL.
3. DISMINUCIÓN DE ACTIVOS NO CIRCULANTES.
4. UTILIDADES.
5. DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.
6. DISMINUCIÓN DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO.

APLICACION DE RECURSOS:

1. DISMINUCIÓN DE PASIVOS A LARGO PLAZO.
2. DISMINUCIÓN DE CAPITAL SOCIAL.
3. INCREMENTO DE ACTIVOS NO CIRCULANTES.
4. PAGO DE DIVIDENDOS.
5. PÉRDIDAS.
6. AUMENTO DEL CAPITAL NETO DE TRABAJO.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE

RESUME LOS CAMBIOS EN EL CAPITAL CONTABLE DE UNA EMPRESA DURANTE UN PERÍODO DETERMINADO. DEBE ACOMPAÑAR AL BALANCE GENERAL Y AL ESTADO DE RESULTADOS.

ES UN DOCUMENTO DE SUMA IMPORTANCIA PARA LOS ACCIONISTAS YA QUE MUESTRA LOS AUMENTOS Y DISMINUCIONES DE SU PATRIMONIO.

ESTÁ INTEGRADO POR:

- CAPITAL CONTABLE AL INICIO DEL EJERCICIO
- + AUMENTO EN EL CAPITAL SOCIAL EN EFECTIVO
- + UTILIDAD DEL EJERCICIO
- + OTROS INCREMENTOS (APORTACIONES PENDIENTES DE CAPITALIZAR, SUPERÁVIT, ETC.)
- DIVIDENDOS
- PÉRDIDAS DEL EJERCICIO
- OTRAS DEDUCCIONES
- = CAPITAL CONTABLE AL FINAL DEL EJERCICIO

UNA PARTE MUY IMPORTANTE DENTRO DE LAS FINANZAS DE LA EMPRESA ES EL ANÁLISIS FINANCIERO, QUE SIGNIFICA RELACIONAR UNA CIFRA CON OTRA A TRAVÉS DE LA COMPARACIÓN Y LA SIMPLIFICACIÓN DE DICHAS CIFRAS.

LOS MÉTODOS DE ANÁLISIS FINANCIERO SON:

1. MÉTODOS DE ANÁLISIS HORIZONTAL, QUE COMPARAN UNA MISMA PARTIDA DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A LO LARGO DE VARIOS PERÍODOS Y SON:

- AUMENTOS Y DISMINUCIONES
- TENDENCIAS

2. MÉTODOS DE ANÁLISIS VERTICAL, COMPARAN DOS PARTIDAS DURANTE UN MISMO EJERCICIO O PERÍODO Y SON:

- REDUCCIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS A PORCENTAJES
- RAZONES SIMPLES
- RAZONES ESTÁNDAR

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADEMÁS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS, COMPRENDEN TAMBIÉN LA INFORMACIÓN QUE OBTUVIMOS DEL PISO OPERATIVO Y QUE ANALIZAMOS EN EL PISO ADMINISTRATIVO, ES DECIR, UN COMPENDIO DE LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE Y DIAGRAMA DE FLUJO, QUE CONTIENE A SU VEZ TODAS LAS FUNCIONES QUE SE REALIZAN EN LA ORGANIZACIÓN Y SUS DOCUMENTOS ASÍ COMO LOS PROCESOS QUE SIGUEN LAS OPERACIONES. LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PUEDEN INCLUIR TAMBIÉN ESTADÍSTICAS DE VENTAS, CARTERA DE CLIENTES, ESTADÍSTICA DE GASTOS, ETC., TODAS ELLAS DERIVADAS DE LOS DOCUMENTOS FUENTE GENERADOS EN EL PISO OPERATIVO.

ES IMPORTANTE RECALCAR QUE LA INFORMACIÓN QUE ORDENAMOS EN EL PISO ADMINISTRATIVO, ES DECIR, EL DIAGNÓSTICO DE REGISTROS Y CONTROLES, SE VA A COMPARAR EN EL MOMENTO DE REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVO CON LOS RECURSOS EXISTENTES QUE MUESTRAN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TAL FORMA QUE DEBAN COINCIDIR.

CON LA MATRIZ ANTERIOR SABREMOS SI HAY DUPLICIDAD DE FUNCIONES O DEPARTAMENTOS QUE DEJEN DE HACER EL TRABAJO.

DE ESTA FORMA, EL ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS DE INFORMACIÓN, ES UN DOCUMENTO QUE CONTIENE LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

- QUIÉN INFORMA: POR SU INTERVENCIÓN EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE, BAJO SU DIRECCIÓN SE GENERAN LOS DOCUMENTOS FUENTE.
- A QUIÉN ENVIAR: A QUIENES TOMAN DECISIONES, CONTROLAN Y PLANEAN, INTERVINIENDO DIRECTAMENTE EN EL DIAGRAMA DE BLOQUE, ADEMÁS DE NIVELES SUPERIORES.
- QUÉ HACER: PLANEAR, DECIDIR, CONTROLAR.

ASÍ, EL PISO ADMINISTRATIVO SERÁ BASE PARA EL PISO ESTRATÉGICO, TERCERA PARTE DEL SISTEMA DE PISOS O NIVELES, QUE COMPRENDE EL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN O PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Y LA TOMA DE DECISIONES, AL PROPORCIONAR PARÁMETROS DE ALTERNATIVAS EN VISTA DE QUE ORDENA, CLASIFICA Y ESTRUCTURA LA INFORMACIÓN EXISTENTE EN EL FLUJO DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, DEMOSTRANDONOS LA SITUACIÓN QUE GUARDA LA ORGANIZACIÓN.

CON EL OBJETO DE ACLARAR LOS DIAGNÓSTICOS QUE RESULTAN DEL ANÁLISIS EN LOS PISOS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO PROVENIENTES DEL DIAGRAMA DE BLOQUE, DOCUMENTOS FUENTE Y EN GENERAL DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE SE OBTUVO, A CONTINUACIÓN PRESENTAREMOS UN CUADRO QUE MUESTRA LOS OBJETIVOS, ALCANCES Y PRODUCTOS FINALES DE CADA UNO DE LOS DIAGNÓSTICOS:

DIAGNOSTICOS	OBJETIVO	ALCANCE	PRODUCTO FINAL
DIAGRAMACION DE BLOQUE	EL LABORAR LO MÁS POSIBLE EN CADA AREA SIN VOLVER A ELLA.	DEPARTAMENTOS, DOCUMENTOS FUENTE Y PRINCIPIOS DE CONTROL.	OBTENER UN PROCESO DE TRABAJO AGIL Y EFICAZ A TRAVES DE TODOS LOS DEPARTAMENTOS POR MEDIO DE UNA SECUENCIA UNICA.
PRINCIPIOS DE CONTROL	CONTROLAR LA GENERACION, ENTRADA Y SALIDA DE DOCUMENTOS FUENTE.	DOCUMENTOS FUENTE Y DEPARTAMENTOS.	VIGILAR EL CORRECTO ORDEN Y CONTROL DEL MANEJO DE LOS DOCUMENTOS FUENTE.
CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD	PRESENTAR INFORMACION VERAZ, REAL Y ACTUALIZADA AL DIA MISMO DE LA PRESENTACION DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	TODO EL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA VERAZ Y ACTUAL, APLICADO A LA OPORTUNIDAD Y CONFIABILIDAD DE LA INFORMACION PARA LA TOMA DE DECISIONES
ESTADO DE ORIGEN Y APLICACION DE RECURSOS DE INFORMACION	ESTABLECER QUE DEPARTAMENTOS INFORMAN, A QUIENES ENVIAR EL INFORME Y	SISTEMAS DE INFORMACION PROVENIENTES DE ESTADOS DE RESULTADOS Y REGISTROS Y	DOCUMENTO QUE CONTIENE LA INFORMACION SOBRE: QUIENES DEBEN INFORMAR, TOMAN DECISIONES, CONTROLAN Y PLANEAN; Y QUE DEBE HACER CADA DEPARTAMENTO.

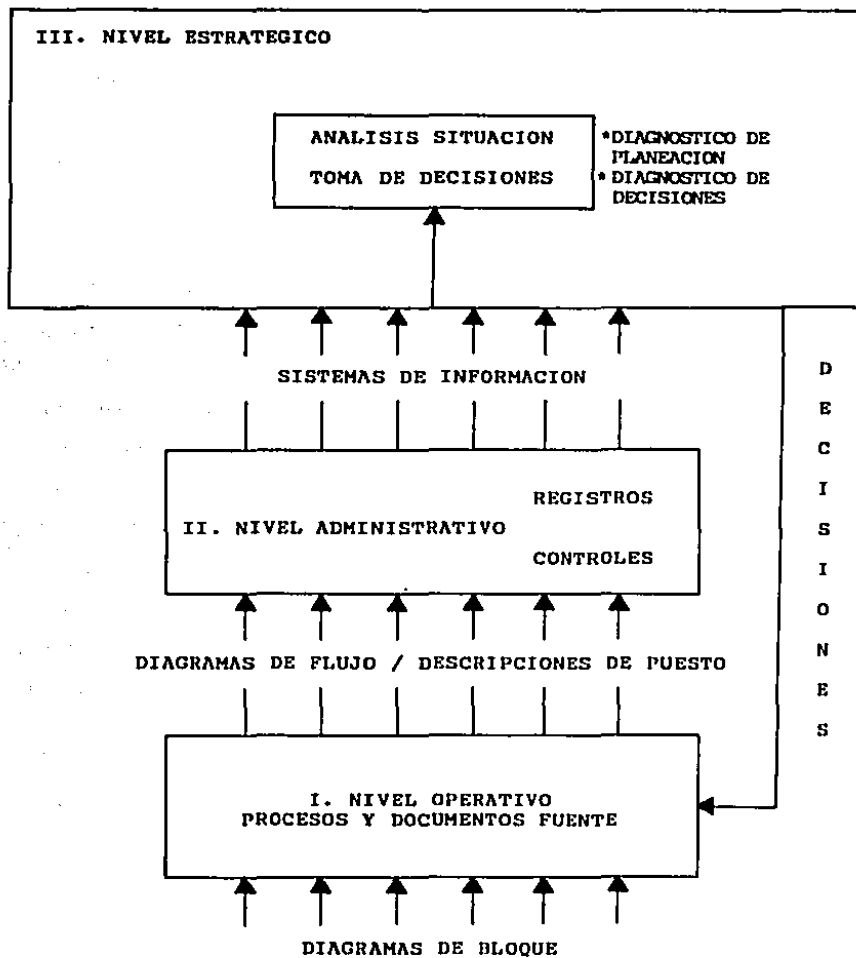
III.1.3. EL PISO ESTRATEGICO.

EN EL PISO ESTRATEGICO ES DONDE SE VAN A TOMAR DECISIONES DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN QUE SE ORIGINÓ DESDE EL PISO OPERATIVO, PROCESÁNDOSE Y CONCENTRÁNDOSE EN EL PISO ADMINISTRATIVO, PROPORCIONANDO SISTEMAS CONFIABLES DE INFORMACIÓN GERENCIAL LOS CUALES NOS VAN A MOSTRAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, LA CUAL SE ANALIZARÁ CON EL FIN DE FORMULAR ESTRATEGIAS MEDIATAS E INMEDIATAS EN REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. ÉSTAS DECISIONES SE VAN A VER REFLEJADAS DIRECTAMENTE EN EL PISO OPERATIVO Y REPERCUTIRÁN INDIRECTAMENTE, EN EL PISO ADMINISTRATIVO.

DECISION ES EL PROCESO DE ANÁLISIS Y SELECCIÓN, ENTRE DIVERSAS ALTERNATIVAS DISPONIBLES, DEL CURSO DE ACCIÓN QUE LA PERSONA DEBERÁ SEGUIR. EXISTEN COMO MÍNIMO, SEIS ELEMENTOS COMUNES A TODA DECISIÓN:

1. AGENTE DECISOR: ES LA PERSONA QUE HACE LA SELECCIÓN DE LA OPCIÓN ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS DE ACCIÓN.
2. OBJETIVOS: SON LOS FINES QUE EL AGENTE DECISOR PRETENDE ALCANZAR CON SUS ACCIONES.
3. PREFERENCIAS: SON LOS CRITERIOS QUE EL AGENTE DECISOR UTILIZA PARA HACER LA SELECCIÓN.
4. ESTRATEGIA: ES EL CURSO DE ACCIÓN QUE EL AGENTE DECISOR ESCOGE PARA ALCANZAR MEJOR SUS OBJETIVOS. DE-

DIAGRAMA DEL SISTEMA DE DIAGNOSTICO DE LOS PISOS O NIVELES
VISION AMPLIFICADA DEL NIVEL ESTRATEGICO



PENDE DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE.

5. SITUACIÓN: SON LOS ASPECTOS DEL AMBIENTE QUE ENVUELVEN AL AGENTE DECISOR, MUCHOS DE LOS CUALES ESTÁN FUERA DE SU CONTROL, CONOCIMIENTO O COMPRENSIÓN Y AFECTAN SU SELECCIÓN.
6. RESULTADO: ES LA CONSECUENCIA O RESULTANTE DE UNA ESTRATEGIA.

PARA QUE UN INDIVIDUO SIGA UN CURSO DE ACCIÓN, DEBE ABANDONAR OTROS CURSOS QUE SE LE PRESENTAN COMO ALTERNATIVAS. EXISTE SIEMPRE UN PROCESO DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS. ESTE PROCESO DE SELECCIÓN PUEDE SER UNA ACCIÓN REFLEJA CONDICIONADA (COMO EL HECHO DE UNA MECANÓGRAFA AL PRESIONAR LAS TECLAS DE SU MÁQUINA), O BIEN, UN PRODUCTO DE UNA CADENA COMPLEJA DE ACTIVIDADES LLAMADA PLANEACIÓN O PROYECCIÓN. ÉSTA PLANEACIÓN DE ACTIVIDADES LO DEBEN REALIZAR TANTO LOS INDIVIDUOS COMO LAS ORGANIZACIONES; YA SEA QUE SE TRATE DE UNA FIESTA, DE UNAS VACACIONES, DEL PRÓXIMO PASO EN LA CARRERA, O DE UN NUEVO PROGRAMA DE VENTAS; LA PLANEACIÓN ES EL PROCESO BÁSICO DE QUE NOS SERVIMOS PARA ESCOGER NUESTRAS METAS Y DETERMINAR CÓMO LAS VAMOS A ALCANZAR. DE AQUÍ LA IMPORTANCIA QUE REPRESENTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

ASÍ , PODEMOS CONCLUIR QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES EL PROCESO FORMALIZADO DE PLANEACIÓN A LARGO PLAZO, QUE SE USA PARA DEFINIR Y ALCANZAR METAS ORGANIZACIONALES. TAMBIÉN

LA PODRÍAMOS DEFINIR COMO: EL PROCESO DE SELECCIONAR LAS METAS DE UNA ORGANIZACIÓN, DETERMINAR LAS POLÍTICAS Y PROGRAMAS NECESARIOS PARA ALCANZAR OBJETIVOS ESPECÍFICOS EN CAMINO HACIA ESAS METAS, ESTABLECER LOS MÉTODOS NECESARIOS PARA ASEGURARSE DE QUE LAS POLÍTICAS Y LOS PROGRAMAS SEAN EJECUTADOS.

NO HAY DEFINICIÓN UNIVERSALMENTE ACEPTADA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, Y MUCHOS AUTORES Y GERENTES NO ESTARÍAN COMPLETAMENTE DE ACUERDO CON LA QUE ACABAMOS DE DAR (YA QUE DISTINTOS AUTORES UTILIZAN TAMBIÉN TÉRMINOS DIFERENTES PARA REFERIRSE A LOS MISMOS CONCEPTOS. MUCHAS VECES SE USAN LOS TÉRMINOS "COMPRESIVA" O "A LARGO PLAZO", EN LUGAR DE "ESTRATÉGICA"). EN CAMBIO, PROBABLEMENTE HABRÍA MÁS ACUERDO SOBRE CINCO ATRIBUTOS O CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

1. TIENE QUE VER CON CUESTIONES FUNDAMENTALES O BÁSICAS. DE LAS RESPUESTAS O INTERROGANTES TALES COMO "¿EN QUÉ NEGOCIO ESTAMOS Y EN QUÉ NEGOCIO DEBERÍAMOS ESTAR?", "¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES Y QUIÉNES DEBERÍAN SERLO?".
2. OFRECE UN MARCO PARA EL PLANEAMIENTO DETALLADO Y PARA LAS DECISIONES GERENCIALES COTIDIANAS. FRENTE A TALES DECISIONES, UN GERENTE DEBE PREGUNTARSE: "¿CUÁLES DE LAS VÍAS POSIBLES DE ACCIÓN ESTARÁN MÁS DE ACUERDO CON NUESTRA ESTRATEGIA?".

3. IMPLICA UN TIEMPO MÁS LARGO QUE OTROS TIPOS DE PLANEACIÓN.
4. DA EL SENTIDO DE COHERENCIA E IMPULSO A LOS ACTOS Y DECISIONES DE UNA ORGANIZACIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO.
5. ES UNA ACTIVIDAD DE ALTO NIVEL, EN EL SENTIDO DE QUE TIENE QUE INTERVENIR LA ALTA GERENCIA (PISO ESTRATÉGICO) PORQUE, EN PRIMER LUGAR, SÓLO ELLA TIENE ACCESO A LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE LA EMPRESA; Y EN SEGUNDO LUGAR, ES NECESARIO QUE HAYA UN COMPROMISO DEL PISO ESTRATÉGICO (ALTA GERENCIA) PARA GENERAR UN COMPROMISO EN LOS PISOS OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA NO ES LA ÚNICA FORMA DE ACTIVIDAD PLANIFICADORA EN UNA ORGANIZACIÓN, AUN CUANDO SÍ ES AQUELLA EN QUE EL PAPEL DEL PISO ESTRATÉGICO ES MÁS CRÍTICO. EN LOS NIVELES INFERIORES (PISO OPERATIVO Y ADMINISTRATIVO) SE HACE LA LLAMADA PLANEACIÓN OPERATIVA, QUE SE CONCENTRA EN LAS OPERACIONES CORRIENTES Y TIENE COMO FINALIDAD PRINCIPAL LA EFICIENCIA (HACER LAS COSAS BIEN) MÁS QUE HACER LA EFECTIVIDAD (HACER LAS COSAS QUE SE DEBEN HACER).

PUESTO QUE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA SUMINISTRA LOS LINEAMIENTOS Y LÍMITES PARA LA ADMINISTRACIÓN OPERATIVA, LOS DOS TIPOS DE PLANEACIÓN SE ENTRELAZAN. AMBOS SON NECESARIOS. UNA ADMINISTRACIÓN EFECTIVA TIENE QUE TENER UNA ESTRATEGIA Y

ADEMÁS TIENE QUE OPERAR EN EL NIVEL COTIDIANO. A CONTINUACIÓN SE PRESENTA UNA TABLA QUE HACE UN RESUMEN DE LAS PRINCIPALES DIFERENCIAS ENTRE LAS DOS ESTRATEGIAS:

	PLANEACION OPERATIVA	PLANEACION ESTRATEGICA
ENFOQUE	PROBLEMAS OPERATIVOS, ESPECÍFICOS A CORTO PLAZO.	SUPERVIVENCIA Y DESARROLLO A MÁS LARGO PLAZO.
OBJETIVO	UTILIDADES ACTUALES.	UTILIDADES FUTURAS.
LIMITACIONES	AMBIENTE Y RECURSOS ACTUALES.	AMBIENTE Y RECURSOS FUTUROS.
RECOMPENSAS	EFICIENCIA, ESTABILIDAD.	DESARROLLO DE POTENCIAL FUTURO.
INFORMACION	NEGOCIOS ACTUALES.	OPORTUNIDADES FUTURAS.
ORGANIZACION	BUROCRÁTICA/ESTABLE.	EMPRESARIAL/FLEXIBLE.
LIDERAZGO	CONSERVADOR.	INSPIRA CAMBIOS RADICALES.
SOLUCION DE	REACCIONA, CONFÍA EN EXPERIENCIA ANTERIOR. RIESGO BAJO.	ANTICIPA. ENCUENTRA NUEVOS ENFOQUES. RIESGO MÁS ALTO.

LA IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LOS GERENTES Y LAS ORGANIZACIONES HA AUMENTADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS. LOS GERENTES ENCUENTRAN QUE DEFINIENDO LA MISIÓN DE SUS EMPRESAS EN TÉRMINOS ESPECÍFICOS LES ES MÁS FÁCIL IMPRIMIRLES DIRECCIÓN Y PROPÓSITO, Y COMO CONSECUENCIA ÉSTAS FUNCIONAN Y RESPONDEN MEJOR A LOS CAMBIOS AMBIENTALES.

POR LO ANTERIOR, PODEMOS DARNOS CUENTA DE LA IMPORTANCIA QUE TIENE EL REALIZAR UNA AUDITORÍA

ADMINISTRATIVA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. POR LO QUE PRESENTAREMOS UNA METODOLOGÍA PARA REALIZARLA, LA CUAL LA HEMOS LLAMADO DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

III.1.3.1. DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.

EL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TIENE COMO FIN EL FORMULAR LAS ESTRATEGIAS QUE DEBERÁ EMPLEAR LA ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA MISMA.

LAS ESTRATEGIAS QUE SE DETERMINEN, LE SERVIRÁN AL AUDITOR PARA REALIZAR UNA REVISIÓN DE LAS ACTUALES Y PODER GENERAR RECOMENDACIONES EN CASO DE EXISTIR DESVIACIONES DE LAS ESTRATEGIAS REALES CONTRA LAS QUE ARROJE EL DIAGNÓSTICO. POR LO QUE EL AUDITOR DEBE DE AUXILIARSE, PARA LA REALIZACIÓN DE ESTA TAREA, DE PERSONAS (MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN) QUE CONOZCAN PERFECTAMENTE EL ENTORNO DE LA EMPRESA EN CUESTIÓN, YA QUE SOLO ESTAS PUEDEN PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN NECESARIA Y REAL QUE SERVIRÁ PARA REALIZAR ADECUADAMENTE EL DIAGNÓSTICO.

LO PRIMERO QUE DEBE HACER EL AUDITOR PARA REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA ES DEFINIR LA MISIÓN DE LA EMPRESA. H. IGOR ANSOFF LLAMA A ESTO LA DETERMINACIÓN DEL "HILO COMÚN" DE LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.

EN ALGUNOS CASOS LA MISIÓN NO ES DIFÍCIL DE DEFINIR. PERO A VECES EL AUDITOR TIENE QUE EXPLORAR DIVERSAS POSIBILIDADES Y AUN HACER SALIDAS EN FALSO ANTES DE DEFINIR LA VERDADERA MISIÓN. PARA ENCONTRAR ESTE HILO COMÚN, EL AUDITOR PUEDE HACERSE PREGUNTAS COMO LAS SIGUIENTES EN RELACIÓN A LA EMPRESA U ORGANIZACIÓN A AUDITAR:

1. ¿CUÁL ES NUESTRO NEGOCIO Y CUÁL DEBERÍA SER? ESTA PREGUNTA NO ES TAN SIMPLISTA COMO PARECE. SI EL NEGOCIO O PROPÓSITO DE LA EMPRESA SE DEFINE DE UNA MANERA DEMASIADO AMPLIA, PUEDE FALTAR A LA ORGANIZACIÓN EL SENTIDO DE DIRECCIÓN; MIENTRAS QUE SI SE DEFINE EN FORMA DEMASIADO ESTRECHA, PUEDE ESTAR PERDIENDO OPORTUNIDADES ATRACTIVAS.
2. ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES? ¿QUIÉNES DEBERÍAN SERLO? EL EXAMEN DE LAS NECESIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES PUEDE INDICAR LA DIRECCIÓN QUE DEBE SEGUIR LA EMPRESA.
3. ¿HACIA DÓNDE VAMOS? ESTA PREGUNTA ES PERTINENTE AUN CUANDO LA ORGANIZACIÓN PRODUZCA BIENES Y SERVICIOS NO RELACIONADOS ENTRE SÍ. ¿ESTÁ AUMENTANDO O DISMINUYENDO LA PARTICIPACIÓN DE LA COMPAÑÍA EN EL MERCADO? ¿ESTÁ DESARROLLANDO NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS? ¿NECESITA DIVERSIFICARSE?
4. ¿DE QUÉ VENTAJAS COMPETITIVAS DISFRUTAMOS? LOS GERENTES PUEDEN IDENTIFICAR Y AISLAR LOS FACTORES QUE DAN A LA FIRMA UNA FUERTE POSICIÓN COMPETITIVA, TALES COMO PROCESOS PATENTADOS, PRODUCTOS ÚNICOS O UNA UBICACIÓN FAVORA-

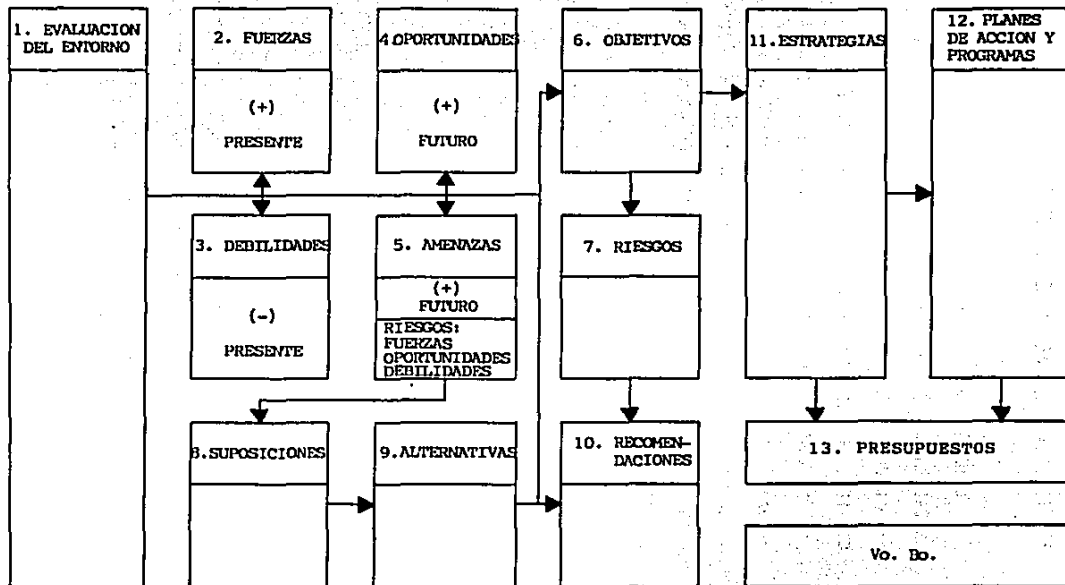
BLE.

5. ¿EN QUÉ ÁREAS DE COMPETENCIA SOBRESALIMOS? LAS FRONTERAS DE LA INDUSTRIA PUEDEN ESTAR MAL DEFINIDAS O PUEDEN CAMBIAR. EN ESTE CASO LAS CAPACIDADES ESPECIALES DE LA ORGANIZACIÓN, TALES COMO UN EXTRAORDINARIO SERVICIO A LA CLIENTELA O UNA RED COMPRENSIVA DE DISTRIBUCIÓN PODRÍA SUGERIR EL HILO COMÚN.

UNA VEZ QUE EL AUDITOR HA HECHO UN BUEN TRABAJO DE DEFINIR LA MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN, ESTÁ PREPARADO PARA DAR LOS SIGUIENTES PASOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

A CONTINUACIÓN PRESENTAREMOS UN ESQUEMA GENERAL DE LA METODOLOGÍA A EMPLEAR, QUE POSTERIORMENTE DESARROLLAREMOS:

DIAGNOSTICO DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
 REPRESENTACION GRAFICA



III.1.3.1.1. EVALUACION DEL ENTORNO.

ESTE ES EL PRIMER PASO PARA PLANEAR, CONSISTE EN LA UBICACIÓN EN FORMA REALISTA, PARA DETERMINAR NECESIDADES, SITUACIONES Y LOS REQUERIMIENTOS DE LOGRO Y DESARROLLO QUE CONTIENE EL MEDIO AMBIENTE DONDE SE REQUIERE PLANEAR.

EN ESTA PRIMERA PARTE DEL ESTUDIO SE REALIZA UNA BASE DE DATOS EN LA CUAL APARECERÁ TODA LA INFORMACIÓN ACTUAL DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN, PARTIENDO DE LA SITUACIÓN DEL PAÍS EN GENERAL, EL RAMO INDUSTRIAL Y DE LA MISMA EMPRESA EN LO PARTICULAR.

AQUÍ DEBE APARECER TODO LO QUE LA DIRECCIÓN DESEA MEDIR, COMO FACTORES IMPORTANTES AL EVALUAR EL ENTORNO DE LA EMPRESA.

LOS DATOS QUE SE ABARQUEN, DEPENDERÁN DEL TIPO DE COMPAÑÍA Y DE LA DIRECCIÓN DE LA MISMA.

ENTRE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES A CONSIDERAR PODRÍAMOS ENUNCIAR LOS SIGUIENTES:

MEDIO AMBIENTE

- ECONÓMICO: PRODUCTO INTERNO BRUTO, TASAS DE INTERESES, INFLACIÓN, DESEMPLEO, GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA, ETC.
- DEMOGRÁFICO: ÍNDICES DE FERTILIDAD, MORTALIDAD INFANTIL, CRECIMIENTO DEMOGRÁFICO, POBLACIÓN POR DISTRIBUCIÓN DE EDAD, ETC.

- SOCIAL: DEMANDAS DE LOS CONSUMIDORES, PRESIONES DEL AMBIENTE, ETC.
- POLÍTICA: CLIMA POLÍTICO LOCAL, ESTATAL O FEDERAL, HOSTIL O FAVORABLE, PRESIONES REGLAMENTARIAS DEL GOBIERNO, CONFORMIDAD CON LAS LEYES DE CONTAMINACIÓN Y LAS DE SEGURIDAD.
- TECNOLOGÍA: TENDENCIAS DE NUEVAS TECNOLOGÍAS, IMPACTO DE NUEVA TECNOLOGÍA SOBRE ESTRUCTURAS DE MERCADO Y TÉCNICAS DE PRODUCCIÓN.

COMPETENCIA

- COMPETIDORES MÁS IMPORTANTES.
- SI LA ENTRADA AL MERCADO ES DIFÍCIL PARA NUEVOS COMPETIDORES.
- COMPETIDORES QUE DOMINAN EL MERCADO.
- QUIÉN ES LA PRINCIPAL COMPETENCIA EN EL MERCADO: LOS PEQUEÑOS O GRANDES COMPETIDORES.
- EN QUÉ SE BASA LA COMPETENCIA DENTRO DE LA INDUSTRIA: EN EL PRECIO, SERVICIO, CALIDAD, PRODUCTIVIDAD, INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA O EN IMAGEN.

CLIENTES Y MERCADO

- QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES.
- EN QUÉ MERCADO SE ENCUENTRAN NUESTROS CLIENTES.

- LA DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE NUESTRA CLIENTELA.
- CLIENTES CLASIFICADOS EN TÉRMINOS DE VOLUMEN.
- CLIENTES QUE COMPRAN MÁS DE UNA VEZ.
- LA POSICIÓN EN QUE NOS ENCONTRAMOS, COMPARADO CON EL PROMEDIO DE LA INDUSTRIA EN CUANTO A VENTAS, CONCENTRACION DE VOLUMEN DE CLIENTES, DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA, ETC.
- LA IMAGEN QUE TIENEN NUESTROS CLIENTES, DE NOSOTROS, EN TÉRMINOS DE CALIDAD DE PRODUCTO, SERVICIO, PRECIO, ETC.
- CICLO DE VIDA DE NUESTRO MERCADO Y EN QUÉ POSICIÓN ESTÁ SITUADO (NUEVO, CRECIENDO, MADURO O EN DECLINACIÓN).
- TECNOLOGÍA QUE EXISTE EN EL MERCADO.
- POTENCIAL QUE HAY PARA NUESTROS PRODUCTOS.
- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO.

RECURSOS DE LA EMPRESA

- RECURSOS FINANCIEROS: UTILIDADES, VENTAS, DEUDAS, FLUJO DE CAJA.
- EFICACIA DEL USO DE LOS RECURSOS: VENTAS, UTILIDAD, INVERSIÓN Y USO DE HABILIDADES POR EMPLEADO; APROVECHAMIENTO DE PLANTA.
- EVALUACIÓN DE EMPLEADOS: HABILIDADES, PRODUCTIVIDAD, ROTACIÓN, COMPOSICIÓN ÉTNICA, RACIAL Y CULTURAL.
- INSTALACIONES: PRINCIPALES UNIDADES DE PRODUCCIÓN, ÍNDICE DE CAPACIDAD, ÍNDICE DE MODERNIZACIÓN.
- INVENTARIOS: MATERIA PRIMA, PRODUCTOS FINALES, PORCENTAJES

OBSOLETOS.

- SISTEMAS DE MERCADOTECNIA Y DISTRIBUCIÓN.
- DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS.
- DESEMPEÑO DIRECTIVO: CAPACIDAD DE MANDO, PLANEACIÓN, DESARROLLO DE PERSONAL, DELEGACIÓN.

LOS FACTORES QUE ANTERIORMENTE SE ENUNCIARON, DE NINGUNA MANERA SON LIMITATIVOS Y SU SELECCIÓN SE BASARÁ EN EL TIPO DE ORGANIZACIÓN DE QUE SE TRATE.

CON BASE EN LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO, PODEMOS PASAR A LA SIGUIENTE PARTE DEL ESTUDIO, EN DONDE SE DETERMINARÁN FUERZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS DE LA ORGANIZACIÓN.

III.1.3.1.2. FUERZAS.

CON BASE EN LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO, PODEMOS IDENTIFICAR LA FUERZA QUE ACTUALMENTE POSEEMOS Y QUE ESTAMOS APROVECHANDO.

ESTO ES, DETERMINAR LAS CAPACIDADES CON LAS QUE CONTAMOS, LOS RECURSOS DE LOS QUE DISPONEMOS, LAS ÁREAS O ASPECTOS EN QUE SOMOS FUERTES. LA IDENTIFICACIÓN DE ESTOS FACTORES TIENE EL PROPÓSITO DE UTILIZAR ESTAS FUERZAS EN FORMA ESTRATÉGICA, FIJANDO OBJETIVOS QUE LAS UTILICEN EN FORMA ADECUADA.

LAS FUERZAS PUEDEN IDENTIFICARSE DENTRO DE LAS ÁREAS SIGUIENTES:

EL PERSONAL O COLABORADORES

- SU EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.
- FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO.
- NIVEL DE CULTURA ORGANIZACIONAL ALTO.
- LA GENTE SE SIENTE LIBRE PARA HACER SEÑALAMIENTOS.
- EXPERIENCIA EN SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
- ALTO GRADO DE COLABORACIÓN Y SENTIDO DEL RETO.
- ETC.

EL EQUIPO GERENCIAL

- OBJETIVOS EN TODAS O LA MAYORÍA DE LAS FUNCIONES CUALIFICADOS Y CUANTIFICADOS.
- SENTIDO DE EQUIPO EN LA PLANEACIÓN, DESEMPEÑO, DISCIPLINA Y CONTROL.
- EL JUICIO DE LOS COLABORADORES ES TOMADO EN CUENTA.
- ALTO GRADO DE COLABORACIÓN Y SENTIDO DEL RETO.
- EMPLEO DE ESTILOS DE DIRECCIÓN DEPENDIENDO DE LAS SITUACIONES.
- HISTORIAL SIGNIFICATIVO EN OBTENCIÓN DE RESULTADOS.

CULTURA DE LA ORGANIZACION

- OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO.
- MANUALES DE ORGANIZACIÓN (INCLUYE ORGANIGRAMAS Y DESCRIP-

GIONES DE PUESTOS).

- MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA.

III.1.3.1.3. DEBILIDADES.

TAMBIÉN IDENTIFICAREMOS LAS DEBILIDADES QUE ACTUALMENTE TENEMOS Y QUE NOS ESTÁN DAÑANDO. REPRESENTADAS POR LAS FALLAS, INCONSISTENCIAS, FALTA DE RECURSOS, ESCASA REALIZACIÓN, FUGAS DE CONTROL, ETC. ALGUNOS EJEMPLOS A CONTINUACIÓN:

- PRESUPUESTO ESCASO O DEBILIDAD EN SU CONTROL.
- FALTA DE OBJETIVOS A CORTO Y A LARGO PLAZO EN TODAS LAS ÁREAS.
- FALTA DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN ACTUALIZADOS.
- FALTA O ESCASEZ DE PLANEACIÓN Y CONTROL.
- BAJO NIVEL DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.
- DESMOTIVACIÓN O FALTA DE INTERÉS.
- ESCASEZ DE INFORMACIÓN O FALTA DE CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD EN LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN.
- AMBIENTE DE EMERGENCIAS CONSTANTES.
- GERENTES CON ESTILO DE DIRECCIÓN FIJO, PESE A ESTAR CAMBIANDO LAS SITUACIONES.
- LOS PROBLEMAS PUEDEN SER SOLUCIONADOS, PERO SIN FIJAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.

- PRESUPUESTO INSUFICIENTE.
- Etc.

III.1.3.1.4. OPORTUNIDADES

AQUÍ DETERMINAMOS LAS OPORTUNIDADES QUE SE NOS VAN A PRESENTAR EN UN FUTURO Y QUE PODRÍAMOS APROVECHAR. Y ESTÁN REPRESENTADAS EN LO FUNDAMENTAL POR LAS POSIBILIDADES DE HACER, EMPRENDER O DESARROLLAR. SON OPORTUNIDADES MISMAS QUE INVITAN A LA REALIZACIÓN, POR LAS CUALES SE HABRÁN DE DISEÑAR OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN PARA APROVECHARLAS. ALGUNOS EJEMPLOS:

- DISEÑO DE NUEVOS OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN.
- POSIBILIDADES DE REORGANIZACIÓN (INCLUYE CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN).
- REDISTRIBUCIÓN DE LAS CARGAS DE TRABAJO.
- POSIBILIDADES DE INCORPORAR SISTEMAS AL COMPUTADOR.
- SIMPLIFICACIÓN DE OPERACIONES.
- IMPLANTACIÓN DE NUEVOS SISTEMAS.
- INCREMENTO DEL NIVEL DE SERVICIOS A OTRAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN.
- LANZAMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS.
- APROVECHAMIENTO DE LIQUIDEZ FINANCIERA.
- APERTURA DE SUCURSALES Y OFICINAS FORÁNEAS.
- AHORRO DE COSTOS DE OPERACIÓN.
- Etc.

III:1.3.1.5. AMENAZAS.

Y POR ÚLTIMO, CONCRETAREMOS LAS AMENAZAS A LAS QUE NOS VAMOS A ENFRENTAR EN UN FUTURO. ÉSTAS INTEGRAN LAS POSIBILIDADES DE QUE SE PRESENTEN SITUACIONES CONTINGENTES QUE REPRESENTAN UN RIESGO, PARA LA ORGANIZACIÓN, SU GENTE, O SUS PROPÓSITOS. DE ENTRE ESTOS SE PUEDEN CITAR ALGUNOS EJEMPLOS:

- COMPETENCIA.
- CONFLICTOS LABORALES.
- OBSOLESCENCIA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS GERENTES.
- NORMAS O LINEAMIENTOS REDUCTORES O CONTROLADORES DEL PRESUPUESTO.
- SITUACIONES DE TENER EJECUTIVOS O POSICIONES CLAVE SIN REEMPLAZO PLANEADO.
- INCREMENTO EN LAS CARGAS DE TRABAJO.
- CUERPO GERENCIAL SIN POTENCIAL PARA EL DESARROLLO.
- PERSONAL CLAVE CON POTENCIAL, PERO BLOQUEADO.
- FALTA DE HABILIDADES GERENCIALES Y MANEJO DE ESTILOS DE DIRECCIÓN.
- POSIBILIDADES EN CAMBIOS INSTITUCIONALES Y ORGÁNICOS EN:
 - * POLÍTICAS, NORMAS, LINEAMIENTOS Y OBJETIVOS.
 - * DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES/LEYES ESPECÍFICAS.
 - * CAMBIOS ORGANIZACIONALES, FUSIONES INTERNAS Y EXTERNAS.

EN ESTE PUNTO SE VISUALIZAN TAMBIÉN LOS RIESGOS A QUE NOS
PODEMOS ENFRENTAR SI NO:

- . EXPLOTAMOS NUESTRAS FUERZAS ACTUALES,
- . ATACAMOS NUESTRAS DEBILIDADES ACTUALES Y
- . APROVECHAMOS LAS OPORTUNIDADES QUE EN UN FUTURO SE NOS
PUEDAN PRESENTAR.

COMO UN RESUMEN DE LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO Y SUS
INDICADORES (FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y
AMENAZAS), PODEMOS CONCLUIR LO SIGUIENTE:

- EL ANÁLISIS DE NUESTRAS FUERZAS NOS LLEVAN A DETERMINAR
OBJETIVOS DE DESARROLLO.
- EL ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DARÁ OPORTUNIDAD PARA FIJAR
OBJETIVOS DE REFORZAMIENTO QUE UNA VEZ LOGRADOS SE DEBERÁN
CONVERTIR EN OBJETIVOS DE DESARROLLO.
- EL ANÁLISIS DE LAS AMENAZAS PERMITIRÁ DETERMINAR ALTERNA-
TIVAS Y PLANES DE ACCION EN CASO DE PRESENTARSE, QUE HA-
BRÁN DE TRANSFORMARSE POSTERIORMENTE EN ÁREAS DE OPORTUNI-
DAD.
- EL ANÁLISIS DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD PERMITE GENERAR
OBJETIVOS DE DESARROLLO TAMBIÉN.

TODO GERENTE DEBE RECONOCER EN SU ENTORNO SU SITUACIÓN
Y GENERAR EN FORMA REALISTA SUS OBJETIVOS.

III.1.3.1.6. OBJETIVOS.

UNA VEZ REALIZADO EL ANÁLISIS SE DEBE INTEGRAR EL TOTAL DE LA INFORMACIÓN PARA CUMPLIR CON EL PROCESO DE RECOPIACIÓN DE DATOS REALISTAS, PARA INICIAR EL PROCESO DE ANÁLISIS DE SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS QUE TAMBIÉN ES APLICABLE A LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS, QUE COMO PUNTO INICIAL REQUIERE DE LA DEFINICIÓN DE LOS FACTORES COMPONENTES, QUE CONFORMAN LAS CAUSAS O MOTIVOS DE LAS SITUACIONES PROBLEMA SUJETOS AL ANÁLISIS.

YA DETERMINADAS LAS CAUSAS DEBE PROCEDERSE A FIJAR SOLUCIONES ALTERNAS O ALTERNATIVAS PARA CADA UNA DE LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO. LA MANERA DE DEFINIRLAS, ES TOMAR COMO BASE LAS CAUSAS DE LA SITUACIÓN O PROBLEMA EN CADA CASO, ANALIZÁNDOLAS Y CONVIRTIÉNDOLAS EN ALTERNATIVAS DE DESARROLLO O SOLUCIÓN.

LAS ALTERNATIVAS REPRESENTAN POSIBILIDADES DE ACCIÓN QUE SON FIJADAS UNA VEZ QUE SE HA ANALIZADO EL ENTORNO, DETERMINÁNDOSE NO SÓLO UNA, SINO VARIAS, PARA QUE DEL ANÁLISIS QUE DE ELLAS SE HAGA, PUEDA OBTENERSE UNA, QUE SERÁ LA DE MAYOR PESO DE SOLUCIÓN EN EL CASO DE PROBLEMAS A RESOLVER, O DE COSTO/RENDIMIENTO PARA EL ANÁLISIS DE SITUACIONES.

LAS ALTERNATIVAS DEFINIDAS Y GENERADAS POR LAS CAUSAS, PERMITEN CONTAR CON EL PLANTEAMIENTO EN TODA LA COBERTURA DE INFORMACIÓN POSIBLE DE LO QUE REALMENTE SE NECESITA

RESOLVER, EVITAR O DESARROLLAR; POR LO QUE AL ESCOGER LA MEJOR ALTERNATIVA, HABREMOS SELECCIONADO CON SEGURIDAD EL MEJOR OBJETIVO EN EL CASO DE FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS, O LA MEJOR SOLUCIÓN QUE TAMBIÉN HABRÁ DE CONVERTIRSE EN OBJETIVO DE SOLUCIÓN.

NO SE PUEDEN FIJAR OBJETIVOS SIN REALIZAR LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO, Y SIN INVESTIGAR Y ANALIZAR ALTERNATIVAS PARA FIJARLOS O GENERARLOS.

SE REQUIERE PRECISAR CON CLARIDAD HACIA DÓNDE SE DIRIGE EL CURSO ALTERNATIVO SELECCIONADO, EVIDENCIANDO EL PRODUCTO CONCRETO DEL RESULTADO A OBTENER, CONTRA LA SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DETECTADAS EN LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO SOBRE FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

UNA VEZ CARACTERIZADO LO ANTERIOR, SE PROCEDERÁ A CONVERTIR LA ALTERNATIVA SELECCIONADA EN OBJETIVO, QUE HABRÁ DE REUNIR SUS CARACTERÍSTICAS ESENCIALES QUE LO DEFINAN CON PRECISIÓN, SIENDO ÉSTAS LAS SIGUIENTES:

1. CUALIFICACION: ES LA DETERMINACIÓN Y SELECCIÓN DE LA NATURALEZA EXACTA DE LO QUE SE DESEA LOGRAR O DESARROLLAR. DEFINIR CON PRECISIÓN QUÉ ES LO QUE SE DESEA OBTENER.
2. CUANTIFICACION: REPRESENTA LA CANTIDAD A OBTENER EN FUNCIÓN DE LA CUALIFICACIÓN.
3. TIEMPO DE REALIZACION: PERÍODO O FECHA RAZONABLE PARA QUE SE REALICE EL OBJETIVO.
4. CRITERIOS DE MEDICION: REPRESENTAN EL PLAN DE CONTROL A TRAVÉS DEL ESTABLECIMIENTO DE MEDIDAS Y METAS PARCIALES

QUE ASEGUREN QUE VAMOS EN EL CAMINO CORRECTO A LA REALIZACIÓN. IMPLICA TAMBIÉN EL CRITERIO PARA DETERMINAR TANTO LOS LOGROS PARCIALES COMO EL FINAL.

5. LOGICOS DE SER OBTENIDOS: EL PLANTEAMIENTO DE LAS CARACTERÍSTICAS DE DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DEBEN REPRESENTAR UN RETO INTERESANTE PARA LA PERSONA, PERO SIENDO POSIBLE EL ALCANZARLO.
6. DESARROLLAR LA HABILIDAD: AL IMPLANTARSE EL OBJETIVO, ÉSTE DEBE DESARROLLAR E INCREMENTAR LA HABILIDAD DE QUIEN ES RESPONSABLE DE LOGRARLO. DEBIDO A QUE EL OBJETIVO MISMO ES UNA META DE DESARROLLO Y TAMBIÉN POR EL RETO QUE IMPLICA.
7. REDACTADOS POR ESCRITO: TODAS Y CADA UNA DE LAS CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN AL OBJETIVO DEBEN ESTAR POR ESCRITO UTILIZANDO PARA SU DESCRIPCIÓN LOS PUNTOS ANTERIORES DEL 1 AL 4.

ASIMISMO, PARA LA FIJACIÓN DE OBJETIVOS PODRÍA APLICARSE OTRO TIPO DE DESCRIPCIÓN QUE CONSISTE EN LA APLICACIÓN DESCRIPTIVA DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS:

QUIEN - LA PERSONA O PUESTOS QUE HABRÁN DE ASUMIR LA RESPONSABILIDAD DE LOGRAR DETERMINADO RESULTADO U OBJETIVO.

QUE - REPRESENTANDO UNA EQUIVALENCIA CON LA CUALIFICACIÓN DEL OBJETIVO A LOGRAR, LO QUE SE QUIERE OBTENER.

- COMO** - LOS RECURSOS Y LOS CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN SELECCIONADOS Y EMPLEADOS PARA LA REALIZACIÓN DEL OBJETIVO.
- CUANTO**- SON LOS FACTORES DE CUANTIFICACIÓN DE LO QUE SE DESEA OBTENER, CANTIDAD Y CARACTERÍSTICAS PRECISAS DE LA CALIDAD Y SUS CRITERIOS DE MEDICIÓN.
- CUANDO**- TIEMPO RAZONABLE PARA LA OBTENCIÓN DEL RESULTADO.
- DONDE** - LUGAR, SECCIÓN, SEGMENTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN EN DONDE HABRÁ DE REALIZARSE EL OBJETIVO Y LAS ÁREAS QUE AFECTARÁ.
- PORQUE**- ESTA PREGUNTA REPRESENTA LAS RAZONES DE CREACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL OBJETIVO, AL HABER ANALIZADO LAS NECESIDADES EN LA SITUACIÓN.

DE LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS VAMOS A ELABORAR LAS ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y POR OTRO LADO VAMOS A IDENTIFICAR LOS RIESGOS DERIVADOS DE NO LOGRAR ALCANZAR ESTOS OBJETIVOS.

PARA FINES DIDÁCTICOS, ABORDAREMOS PRIMERO LA PARTE REFERENTE A LOS RIESGOS.

III.1.3.1.7. RIESGOS.

EN ESTA PARTE DEL ESTUDIO SE PLASMAN LOS RIESGOS QUE PUEDE CORRER LA ORGANIZACIÓN EN EL CASO DE QUE LOS OBJETIVOS NO SE LOGREN.

DEL ANÁLISIS DE ESOS RIESGOS, VAMOS A OBTENER CIERTAS RECOMENDACIONES QUE TAMBIÉN SE PLASMARÁN POR ESCRITO MÁS ADELANTE EN NUESTRO ESTUDIO, YA QUE TAMBIÉN NECESITAMOS ANALIZAR CONJUNTAMENTE LAS AMENAZAS Y LOS RIESGOS GENERADOS POR:

- NO EXPLOTAR NUESTRAS FUERZAS ACTUALES.
- NO ATACAR NUESTRAS DEBILIDADES ACTUALES Y
- NO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES QUE EN UN FUTURO SE NOS PUDIERAN PRESENTAR.

III.1.3.1.8. SUPOSICIONES.

CON BASE EN LAS AMENAZAS QUE SE NOS PUEDAN PRESENTAR EN UN FUTURO, Y EN LOS RIESGOS DE NO EXPLOTAR NUESTRAS FUERZAS ACTUALES, DE NO ATACAR NUESTRAS DEBILIDADES ACTUALES Y DE NO APROVECHAR LAS OPORTUNIDADES FUTURAS; DETERMINAREMOS ESCENARIOS SUPUESTOS EN LOS QUE SE MANEJARÁ LA POSIBILIDAD DE QUE SE PRESENTEN. CON EL FIN DE GENERAR ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN PARA CUALQUIER EVENTUALIDAD QUE PUDIERAMOS TENER DURANTE EL TIEMPO EN QUE NOS LLEVE ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

III.1.3.1.9. ALTERNATIVAS.

COMO YA SE MENCIONÓ, LAS ALTERNATIVAS SE GENERAN CON BASE EN LOS ESCENARIOS QUE SUPUESTAMENTE SE NOS PODRÍAN PRESENTAR. AQUÍ SE PLASMAN POSIBLES SOLUCIONES, QUE AUNQUE IRREGULARES, DE ESTA FORMA YA LAS TENEMOS CONTEMPLADAS Y PLANEADAS.

III.1.3.1.10. RECOMENDACIONES.

AQUÍ SE DETERMINAN LAS RECOMENDACIONES QUE SURJAN DEL ANÁLISIS DE LOS RIESGOS QUE YA HEMOS DETERMINADO Y DE LAS ALTERNATIVAS QUE HEMOS PROPUESTO.

III.1.3.1.11. ESTRATEGIAS.

A CONTINUACIÓN Y UNA VEZ DEFINIDOS CADA UNO DE LOS OBJETIVOS QUE NACIERON DE LAS NECESIDADES DE LA EVALUACIÓN DEL ENTORNO, Y A LOS CUALES SE LES APLICÓ EL PROCESO RACIONAL PARA FIJARLOS, SE PROCEDERÁ A DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS, QUE SE PUEDEN CONCEPTUAR COMO LA DETECCIÓN DE FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS, QUE PUEDEN APOYAR LA REALIZACIÓN O SITUACIONES QUE HABRÁN DE EVITARSE, INCLUYE LA DECISIÓN DE CÓMO Y CUÁNDO ALCANZAR LAS METAS FIJADAS U OBJETIVOS. CABE SEÑALAR QUE LA ESTRATEGIA IDENTIFICA LO QUE DEBE ALCANZARSE.

III.1.3.1.12. PLANES DE ACCION Y PROGRAMAS.

UNA VEZ QUE SE HAN APOYADO LOS OBJETIVOS CON LAS ESTRATEGIAS SELECCIONADAS, SE PROCEDE A PROGRAMAR Y A DETERMINAR LOS PLANES DE ACCION, QUE IMPLICA QUE POR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS, SE DETERMINAN EN PERFECTA SECUENCIA Y TIEMPO LOS PASOS, EVENTOS O ACTIVIDADES QUE HABRÁN DE EMPRENDERSE DESDE EL INICIO HASTA EL FIN, PARA LOGRAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS.

III.1.3.1.13. PRESUPUESTOS.

Y FINALMENTE, SE PROCEDE A PRESUPUESTAR, QUE IMPLICA ADICIONAR RECURSOS ECONÓMICOS A CADA UNO DE LOS PASOS, EVENTOS Y ACTIVIDADES, PARA GARANTIZAR LA REALIZACIÓN.

POR TODO LO ANTERIORMENTE EXPUESTO SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y SU DIAGNÓSTICO, PODEMOS DISTINGUIR LOS PRINCIPALES BENEFICIOS O VENTAJAS QUE PODEMOS OFRECER A UNA ORGANIZACIÓN AL REALIZARLE UNA AUDITORÍA SOBRE SU PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

UTILIZÁNDOLA. LOS GERENTES DAN A SUS EMPRESAS OBJETIVOS Y MÉTODOS CLARAMENTE DEFINIDOS PARA ALCANZAR ESOS OBJETIVOS. EN ESTA FORMA, LAS ORGANIZACIONES TIENEN UN PROPÓSITO Y DIRECCIÓN CLAROS. ADEMÁS, EL PROCESO DE PLANEACIÓN LES AYUDA A ANTICIPARSE A LOS PROBLEMAS, ANTES DE QUE SE PRESENTEN, Y A HACERLES FRENTE ANTES DE QUE SE AGRAVEN DEMASIADO.

OTRA VENTAJA IMPORTANTE ES QUE PODEMOS AYUDAR A LOS GERENTES A TOMAR DECISIONES. A VECES OPORTUNIDADES QUE PARECEN DEMASIADO ARRIESGADAS PUEDEN SER REALMENTE MUY FACTIBLES Y OTRAS VECES LAS QUE PARECEN SEGURAS PUEDEN RESULTAR DESASTROSAS PARA LA EMPRESA. EL ANÁLISIS CUIDADOSO QUE PERMITE LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DA A LOS GERENTES MÁS INFORMACIÓN QUE NECESITAN PARA TOMAR BUENAS DECISIONES.

TAMBIÉN REDUCE AL MÍNIMO EL PELIGRO DE COMETER ERRORES Y DE TENER SORPRESAS DESAGRADABLES. PORQUE LAS METAS, LOS OBJETIVOS Y LAS ESTRATEGIAS SE SOMETEN A UN ESCRUTINIO CUIDADOSO Y ES POR TANTO MENOS PROBABLE QUE RESULTEN DEFECTUOSOS O NO VIABLES.

III.2. SISTEMA DE DIAGNOSTICO POR MATRICES.

ESTE SISTEMA TAMBIÉN ES UNA HERRAMIENTA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, QUE JUNTO CON LA HERRAMIENTA DE PISOS O NIVELES, EXPLICADA CON ANTERIORIDAD, VAN A FORMAR UN SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA QUE ABARQUE DE UNA MANERA SUFICIENTE Y COMPLETA LOS ASPECTOS DE UNA ORGANIZACION PARA REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OBTENER LOS SIGUIENTES PRODUCTOS:

SISTEMA DE PISOS O NIVELES:

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS,
SISTEMAS DE INFORMACIÓN,
TOMA DE DECISIONES.

SISTEMA DE DIAGNÓSTICO POR MATRICES:

OBJETIVOS,
ANÁLISIS DE PUESTOS,
CARGAS DE TRABAJO,
ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN,
DIAGNÓSTICO DE RECURSOS HUMANOS

EL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO POR MATRICES CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE UNA MATRIZ QUE CONTIENE:

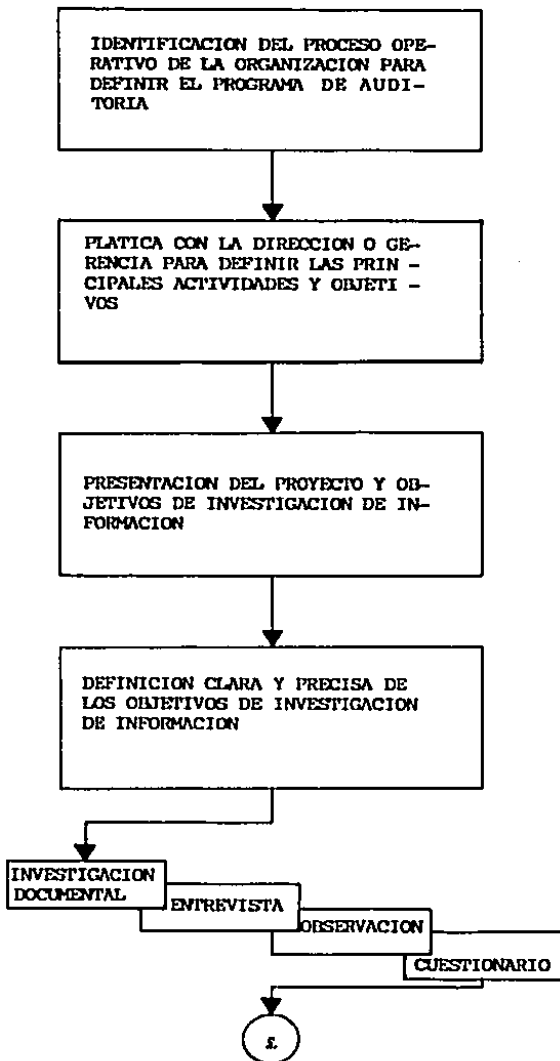
- EN LA PRIMER COLUMNA, UNA LISTA DE ACTIVIDADES QUE PARTEN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS ACTUALES QUE SE OBTUVIERON DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO YA MENCIONADOS CON ANTERIORIDAD, PARA HACER POSTERIORMENTE UN INVENTARIO DE ACTIVIDADES, QUE REPRESENTA EL CONJUNTO DE ESFUERZOS ORIENTADOS A LOGRAR LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO (P=0). DEL INVENTARIO DE ACTIVIDADES, SIGUE LA CLASIFICACIÓN POR ORDEN ALFABÉTICO Y ACOMODO POR ORDEN DE IMPORTANCIA EN CUANTO A LA OBTENCIÓN Y COOPERACIÓN CON LOS OBJETIVOS, ES DECIR, PRIMERO LAS ACTIVIDADES QUE LOGRAN OBJETIVOS DE DIRECCIÓN, PLANEACIÓN Y CONTROL; DESPUÉS LAS DE SUPERVISIÓN Y POR ÚLTIMO LAS DE OPERACIÓN.
- LAS SIGUIENTES COLUMNAS SERÁN ENCABEZADAS POR CADA UNO DE LOS PUESTOS EXISTENTES ENCARGADOS DE LA REALIZACIÓN DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES, ES DECIR, EL COMO SE LOGRAN LAS ACTIVIDADES.
- LAS ÚLTIMAS TRES COLUMNAS IRÁN ENCABEZADAS POR EL TIEMPO DE REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES, LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES INDICANDO EN ESTAS COLUMNAS CON UNA "PALOMITA" (✓), SI EXISTE PARA CADA ACTIVIDAD ALGUNA CONCLUSIÓN Y/O RECOMENDACIÓN QUE SE ANEXARÁ EN LA PARTE POSTERIOR DE LA HOJA QUE CONTIENE DICHA MATRIZ.

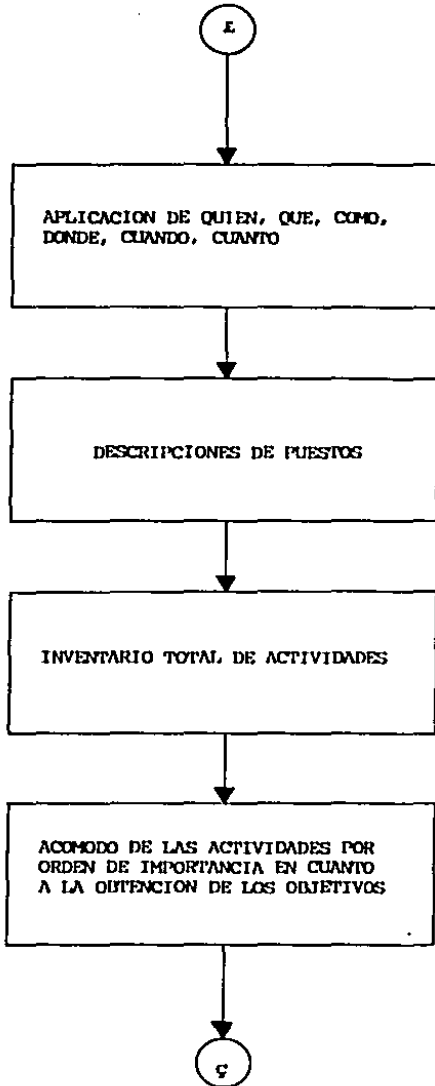
UNA VEZ CONFORMADA NUESTRA MATRIZ, SE PROCEDE A REALIZAR LOS SIGUIENTES ANÁLISIS O DIAGNÓSTICOS:

- I. DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDADES.
- II. DIAGNÓSTICO DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.
- III. ANÁLISIS DE MÉTODOS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.
- IV. ANÁLISIS DE PUESTOS.
- V. ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO.
- VI. DETERMINACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.
- VII. DIAGNÓSTICO DE ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN.

ES IMPORTANTE SEÑALAR, QUE EN UNA SOLA MATRIZ SE PUEDEN HACER TODOS LOS DIAGNÓSTICOS ANTERIORES, PERO PARA SU MEJOR COMPRESIÓN REALIZAREMOS POR SEPARADO LAS MATRICES PARA CADA ANÁLISIS.

A CONTINUACIÓN, PRESENTAMOS UN DIAGRAMA DE FLUJO QUE CONTIENE UNA SERIE DE PASOS QUE SE PODRÍAN SEGUIR AL REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EMPLEANDO EL SISTEMA DE DIAGNÓSTICO POR MATRICES, CON EL FIN DE LOGRAR UNA CLARA IDEA DEL MOMENTO EN EL QUE INTERVIENE EL SISTEMA AL REALIZAR UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.





5

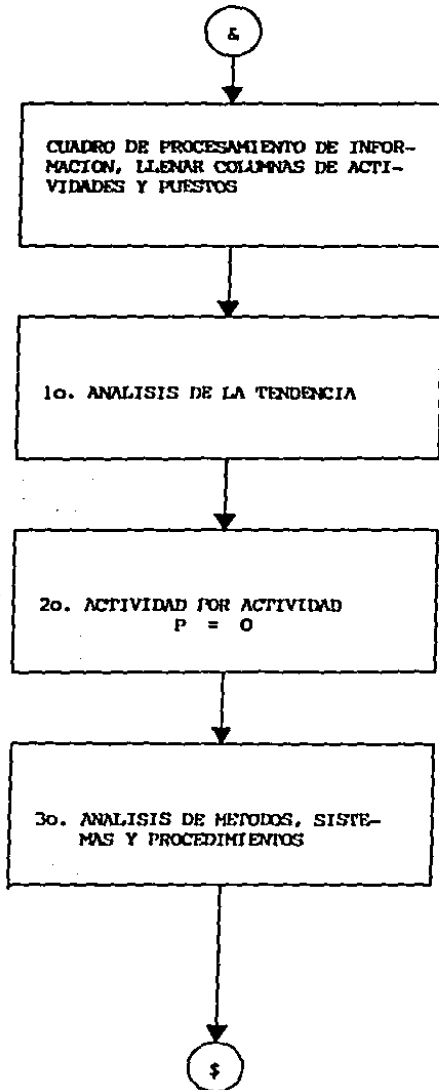
ACOMODO DE LOS PUESTOS POR ORDEN
DE IMPORTANCIA

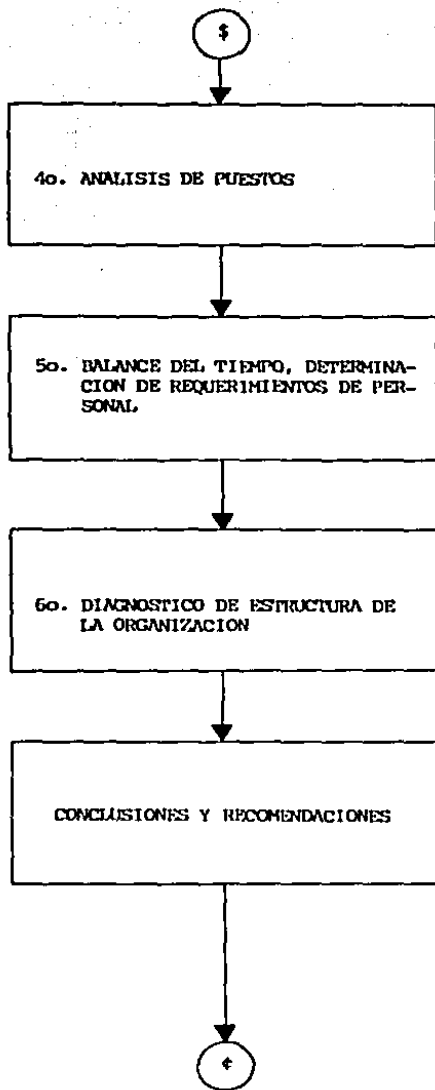
MATRIZ DEL SISTEMA DE DIAGNOSTICO POR MATRICES				
ACTIVIDADES	PUESTOS	T	C	R
	ANALISIS DE M S Y P			
TOTAL				

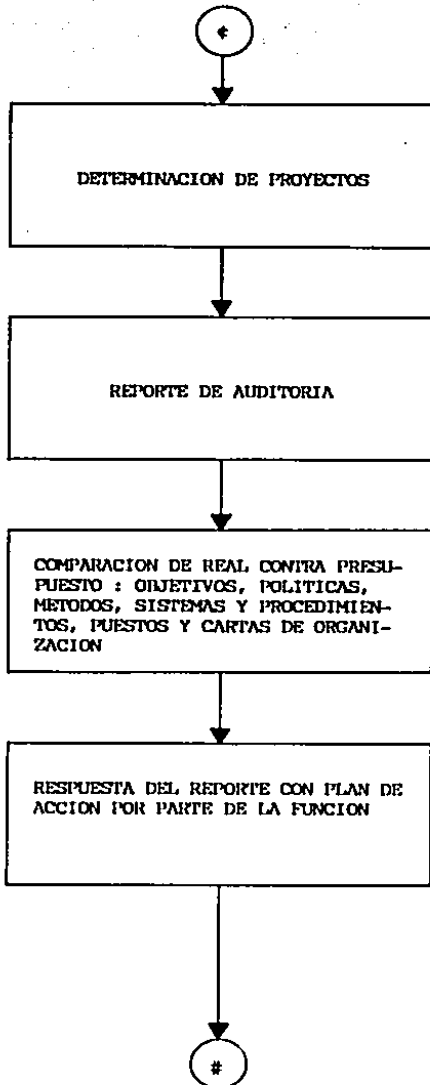
COMO AYUDA EN LA CLASIFICACION DE
ACTIVIDADES, EL PRIMER GRUPO SE
CLASIFICARA COMO PLANEACION, DI-
RECCION Y CONTROL.

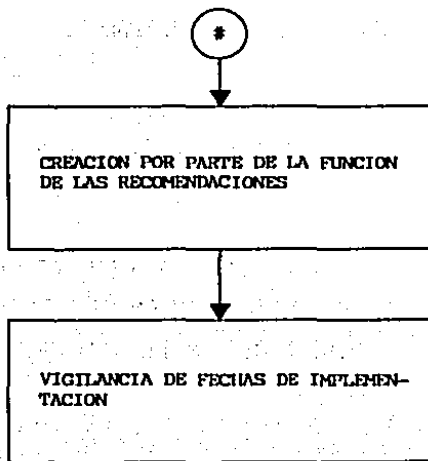
EL SEGUNDO GRUPO SE DETERMINARA
COMO EN SUPERVISION Y OPERACION
Y EL TERCERO EN OPERACION UNICA-
MENTE.

6

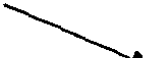




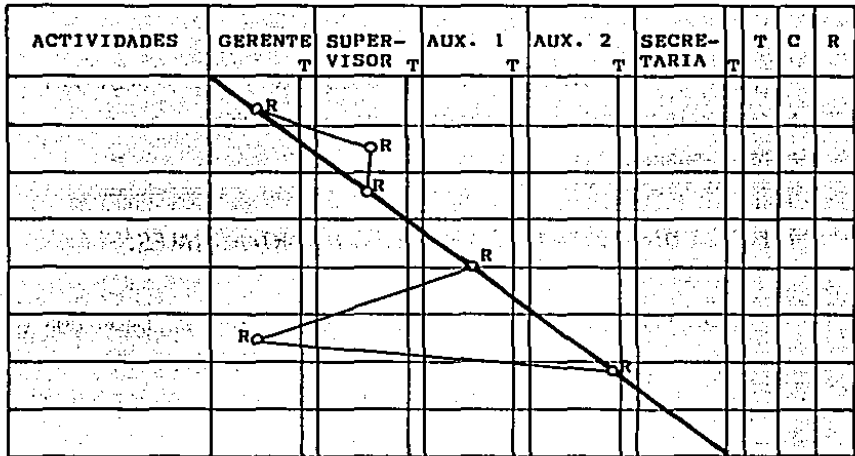




III.2.1. DIAGNOSTICO DE RESPONSABILIDADES.

- OBJETIVO : DETERMINAR LA CORRECTA UBICACION DE LAS RESPONSABILIDADES DE LOS INTEGRANTES O PUESTOS.
- ALCANCE : SE ANALIZARA CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES EN CUANTO A QUIEN ES EL RESPONSABLE, PUDIENDOSE EMITIR UNA OPINION EN CADA CASO.
- PRODUCTO FINAL : DOCUMENTO QUE DETALLA EL DIAGNOSTICO DE CADA UNA DE LAS RESPONSABILIDADES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS.
- FORMULA : R^S 

ESTE DIAGNÓSTICO CONSISTE EN ANALIZAR HASTA QUÉ PUNTO ES RESPONSABLE CADA PUESTO EN LA REALIZACIÓN DE CADA ACTIVIDAD, PARA LO CUAL SE PROCEDE A TRAZAR UNA LÍNEA QUE UNA TODOS LOS PUNTOS O GRADOS DE REALIZACIÓN DE ACTIVIDAD DE CADA PUESTO, DE TAL FORMA QUE LA SITUACIÓN IDEAL SEA UNA LÍNEA RECTA QUE VAYA DESDE EL PUESTO MÁS ALTO O SEGUNDA COLUMNA HATA LA COLUMNA DEL ÚLTIMO PUESTO O PUNTO MÁS BAJO COMO LO MUESTRA LA GRÁFICA SIGUIENTE:



LA ANTERIOR GRÁFICA REPRESENTA LA LÍNEA IDEAL DE RESPONSABILIDAD A TRAVÉS DE TODOS LOS PUESTOS, LA CUAL ES UNA PENDIENTE. EN LA SITUACIÓN REAL DE UNA ORGANIZACIÓN, ENTRE MÁS ALEJADA ESTÉ LA RESPONSABILIDAD DE CADA PUESTO DE LA PENDIENTE, EL PROBLEMA SERÁ MAYOR, PUES SIGNIFICARÁ QUE LA RESPONSABILIDAD NO ESTÁ DISTRIBUIDA UNIFORMEMENTE, ES DECIR, HAY PUESTOS QUE REALIZAN FUNCIONES DE MAYOR JERARQUÍA QUE OTROS QUE VERDADERAMENTE LA TIENEN. ASÍ PUES, SE OBSERVA "UN PUESTO QUE HACE Y NO DEBE, Y OTRO QUE DEBE Y NO HACE". RESUMIENDO, LAS ACTIVIDADES DE MAYOR IMPORTANCIA, LAS DEBE REALIZAR EL PUESTO CORRESPONDIENTE DE MAYOR NIVEL O JERARQUÍA DENTRO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN; Y LAS

DE MENOR IMPORTANCIA. EL PUESTO CORRESPONDIENTE DE MENOR NIVEL O JERARQUÍA.

PARA REALIZAR CORRECCIONES A LAS DESVIACIONES RESULTANTES. LA ACTIVIDAD MENOS IMPORTANTE, SE DELEGA AL PUESTO SUBSECUENTE.

III.2.2. DIAGNOSTICO DE OBJETIVOS DEPARTAMENTALES.

OBJETIVO : 1. COMPROBAR QUE LA SUMA DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES DEL SEGMENTO HORIZONTAL PRODUCEN EL OBJETIVO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.

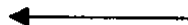
2. DIAGNOSTICAR QUE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL AREA O DEPARTAMENTO TENGA EL SOPORTE OPERATIVO ADECUADO PARA SU REALIZACION. PARA DETERMINAR LA FACTIBILIDAD DE LOGRAR LOS OBJETIVOS DE TODA EL AREA.

ALCANCE : SE ANALIZARA LA COOPERACION O VALOR INDIVIDUAL DE CADA UNA DE LAS OPERACIONES PARA EL OBJETIVO DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.

PRODUCTO : 1. INFORME QUE DETERMINA LA FACTIBILIDAD
FINAL : DE LOGRAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS
INDIVIDUALES Y GENERALES DEL AREA,
CON INDICACION DE LO QUE FALTA, SOBRA
O AJUSTE.

2. REFORZAMIENTO OPERATIVO PARA EL LOGRO
DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES.

FORMULA : $A = R + C^S$



DONDE: A = ACTIVIDAD

R = RESPONSABILIDAD

C = OPERACION COMPLEMENTARIA

ES DECIR, QUE PARA LA REALIZACIÓN DE CA-
DA ACTIVIDAD, EXISTE SOLAMENTE UN ÁREA O
PUESTO RESPONSABLE Y VARIAS OPERACIONES
COMPLEMENTARIAS, QUE FUNGEN COMO SOPORTE
A ÉSTA ÁREA O PUESTO RESPONSABLE.

LA DIRECCIÓN DE LA FLECHA SIGNIFICA QUE
LA SUMA ES RECOMENDABLE HACERSE DE IZ-
QUIERDA A DERECHA DEL PUESTO DE MENOR
NIVEL JERÁRQUICO AL PUESTO DE MAYOR NI-
VEL JERÁRQUICO, PARA DE ESA FORMA IR

III.2.4. ANALISIS DE PUESTOS.

OBJETIVO : ANALIZAR EL CONTENIDO DE UBICACION, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE UN AREA.

ALCANCE : SE ANALIZARA LA SIMILITUD Y COMPATIBILIDAD DE LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS.

PRODUCTO : DESCRIPCIONES DE PUESTOS, ANALIZADOS Y DIAGNOSTICADOS EN CADA CASO.

FORMULA : $R' + C' = S \text{ y } C$

S
Y
C
↓

DONDE: R' = RESPONSABILIDADES

C' = OPERACIONES COMPLEMENTARIAS

S = SIMILITUD

C = COMPATIBILIDAD

AL REALIZAR EL ANÁLISIS DE CADA PUESTO, LAS FUNCIONES DEBEN SER SIMILARES O COMPATIBLES ENTRE SÍ, SIEMPRE Y CUANDO PERTENEZCAN A UN MISMO PUESTO.

DOS FUNCIONES O TRABAJOS SON SIMILARES, CUANDO LOS DOS POR SEPARADO LLEVAN AL LOGRO DE IDÉNTICOS RESULTADOS. Y SON COMPATIBLES, CUANDO UNO DE ELLOS PUEDE AYUDAR A LA

REALIZACIÓN DE LA MISMA ACTIVIDAD DE OTRA(S) FUNCIÓN(ES) O TRABAJO(S), AÚN NO SIENDO SIMILAR(ES) A ESTA(S).

DEL ANÁLISIS ANTERIOR, SABREMOS LAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDEN AL CADA PUESTO Y AQUELLAS QUE NO LE CORRESPONDE REALIZAR, PARA ASÍ ACOMODAR LAS FUNCIONES EN EL ÁREA CORRESPONDIENTE. HASTA AQUÍ, EL ANÁLISIS DE PUESTOS, VA A ESTAR REALIZADO AL 85%.

			SYC						
			↓						

"EL ANÁLISIS DE PUESTOS ES UN MÉTODO CUYA FINALIDAD ESTRIBA EN DETERMINAR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL MISMO, LOS REQUISITOS (CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS, HABILIDADES, ETC.) QUE DEBE SATISFACER LA PERSONA QUE VA A

DESEMPEÑARLO CON ÉXITO, Y LAS CONDICIONES AMBIENTALES QUE PRIVAN EN EL SISTEMA DONDE SE ENCUENTRA ENCLAVADO.

CONTIENE POR LO TANTO:

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.- FORMA ESCRITA EN QUE SE CONSIGNAN LAS FUNCIONES QUE DEBERÁN REALIZARSE EN UN PUESTO; ESTA SE PUEDE PRESENTAR EN FORMA GENÉRICA Y ANALÍTICA.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.- BREVE EXPLICACIÓN DE LA ACTIVIDAD MÁS CARACTERÍSTICA DEL PUESTO, QUE SIRVA PARA DEFINIRLO, SIN ENTRAR EN DETALLES INNECESARIOS Y CONSIDERANDO SU FUNCIÓN COMO UN TODO.

DESCRIPCIÓN ANALÍTICA.- DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS FUNCIONES QUE SE DEBEN REALIZAR EN EL PUESTO; SU AGRUPACIÓN O CLASIFICACIÓN PUEDE HACERSE DE ACUERDO A CRITERIOS DE IMPORTANCIA, FRECUENCIA, CRONOLOGÍA, ETC.

PUESTO.- CONJUNTO DE OPERACIONES, CUALIDADES, RESPONSABILIDADES Y CONDICIONES QUE INTEGRAN UNA UNIDAD DE TRABAJO, ESPECÍFICA E IMPERSONAL.

CATEGORÍA.- JERARQUÍA QUE CORRESPONDE AL PUESTO DENTRO DE LOS NIVELES ESTABLECIDOS EN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

REQUERIMIENTOS.- RELACIÓN DE LOS REQUISITOS QUE DEBERÁ SATISFACER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO; NORMALMENTE, ESTOS SE ENCUENTRAN ORDENADOS DE ACUERDO A UNA SERIE DE FACTORES.

DENOMINACIÓN DEL PUESTO.- TÉRMINO CON EL QUE SE CONOCE EL CARGO. ES RECOMENDABLE QUE SEA DE CORTA EXTENSIÓN, SI ES

POSIBLE UNA SOLA PALABRA QUE EXPRESE LA CARACTERÍSTICA ESENCIAL DEL MISMO.

CLASIFICACION DE LOS PUESTOS.- ES LA AGRUPACIÓN ORDENADA QUE SE HACE DE LAS POSICIONES DE ACUERDO A DIFERENTES CRITERIOS; POR EJEMPLO, DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES (OFICINISTAS, OPERARIOS); CON SU JERARQUÍA (DIRECTORES, AYUDANTES); CON CARACTERÍSTICAS JURÍDICAS (DE PLANTA, TEMPORALES, DE CONFIANZA, SINDICALIZADOS), ETC.

OCUPACION.- FAMILIA DE PUESTOS SEMEJANTES; POR EJEMPLO, MECANÓGRAFA, ARCHIVISTA, AUXILIAR DE CONTABILIDAD, ETC., SE CLASIFICAN DENTRO DE LAS "OCUPACIONES DE OFICINA". EL TROQUELADOR, EL PRENSISTA, EL FRESADOR, ETC., SE CLASIFICAN DENTRO DE "OBREROS", Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

EL ANÁLISIS DE PUESTOS, PUEDE TENER DIFERENTES APLICACIONES, DE LAS QUE SEÑALAREMOS ALGUNAS:

- A) PARA ENCAUZAR ADECUADAMENTE EL RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.
- B) COMO UNA VALIOSA AYUDA PARA UNA SELECCIÓN OBJETIVA DE PERSONAL.
- C) PARA FIJAR ADECUADOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO.
- D) COMO BASE PARA POSTERIORES ESTUDIOS DE CALIFICACIÓN DE MÉRITOS.
- E) COMO ELEMENTO PRIMARIO DE ESTUDIOS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS.
- F) COMO PARTE INTEGRANTE DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

- G) PARA ORIENTAR Y OBIAR DISCUSIONES DE CONTRATACIÓN, TANTO INDIVIDUAL COMO COLECTIVA.
- H) PARA FINES CONTABLES Y PRESUPUESTALES.
- I) PARA ESTRUCTURAR SISTEMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.
- J) PARA POSIBLES SISTEMAS DE INCENTIVOS.
- K) PARA DETERMINAR MONTOS DE FIANZAS Y SEGUROS.
- L) PARA EFECTOS DE PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. (INCLUYENDO LA ELABORACIÓN DE ANÁLISIS PROYECTADOS HACIA EL FUTURO).
- M) PARA EFECTOS ORGANIZACIONALES.
- N) PARA EFECTOS DE SUPERVISIÓN.
- O) COMO VALIOSO INSTRUMENTO EN AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS.
- P) COMO TÉCNICA INICIAL DE UNA MEJOR ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS."(1)

"EL MÉTODO DE ANÁLISIS DE PUESTOS SE BASA EN LO GENERAL EN EL MÉTODO CIENTÍFICO DE INVESTIGACIÓN, EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES Y EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO:

- I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, HIPÓTESIS DE SOLUCIÓN, INVESTIGACIÓN Y OBJETIVOS (PREVISIÓN).

(1)ARIAS GALICIA FERNANDO."ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". 1986. TRILLAS. PÁG. 177.

II. ESTRATEGIA A SEGUIR (PLANTEAMIENTO Y ORGANIZACIÓN). EN ESTA ETAPA SE DEFINIRÁ EL PLAN DE ACCIÓN A SEGUIR. LOS PUNTOS BÁSICOS DE LA ESTRATEGIA SON:

INSTRUMENTOS

RECURSOS HUMANOS

MOTIVACIÓN

PRESUPUESTO

PROGRAMA

DENTRO DE LOS INSTRUMENTOS SE ENCUENTRAN EL CUESTIONARIO, LA ENTREVISTA Y LA OBSERVACION.

LAS PARTES BÁSICAS DE UN CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE PUESTOS SON:

1. GENERALIDADES: NOMBRE DEL PUESTO, UBICACIÓN, ETC.
2. DESCRIPCIÓN GENÉRICA DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO: FUNCIONES EN ORDEN DE IMPORTANCIA).
3. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA DE FUNCIONES: DETALLAR CADA FUNCIÓN.
4. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO: ESCOLARIDAD FORMAL NECESARIA, CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES ESPECIALES, EXPERIENCIA, RESPONSABILIDAD, ESFUERZO Y MEDIO AMBIENTE.
5. PERFIL DEL OCUPANTE: CARACTERÍSTICAS FÍSICO PSICOLÓGICAS NECESARIAS, EXPERIENCIA, HABILIDADES.
6. REFERENCIAS: ANTECEDENTES DE LOS SUJETOS ASÍ COMO FECHAS, LUGARES Y TELÉFONOS.

LA ENTREVISTA PUEDE SER INDIVIDUAL O DE GRUPO ASÍ COMO

DIRECTA O INDIRECTA (TERCERAS PERSONAS). SIRVE PARA OBTENER INFORMACIÓN COMPLETA DE SUJETOS ACOMPLEJADOS O INTROVERTIDOS QUE PUDIERAN DAR INFORMACIÓN MUY GENERAL EN EL CUESTIONARIO. SIRVE TAMBIÉN PARA OBSERVAR MEJOR AL SUJETO DE INTERÉS Y CÓMO SE EXPRESA Y DESENVUELVE, ETC.

LA OBSERVACIÓN SE PUEDE LLEVAR A CABO A TRAVÉS DE TRES FORMAS DE OBSERVACIÓN ACTIVA. REALIZANDO EL TRABAJO JUNTO AL SUJETO, OPCIÓN QUE EN MUCHOS CASOS ES IMPOSIBLE REALIZAR; OBSERVACIÓN CON REGISTRO DE LA INFORMACIÓN SIN INTERVENIR; O BIEN FILMANDO LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

III. RECOLECCIÓN DE DATOS (EJECUCIÓN).

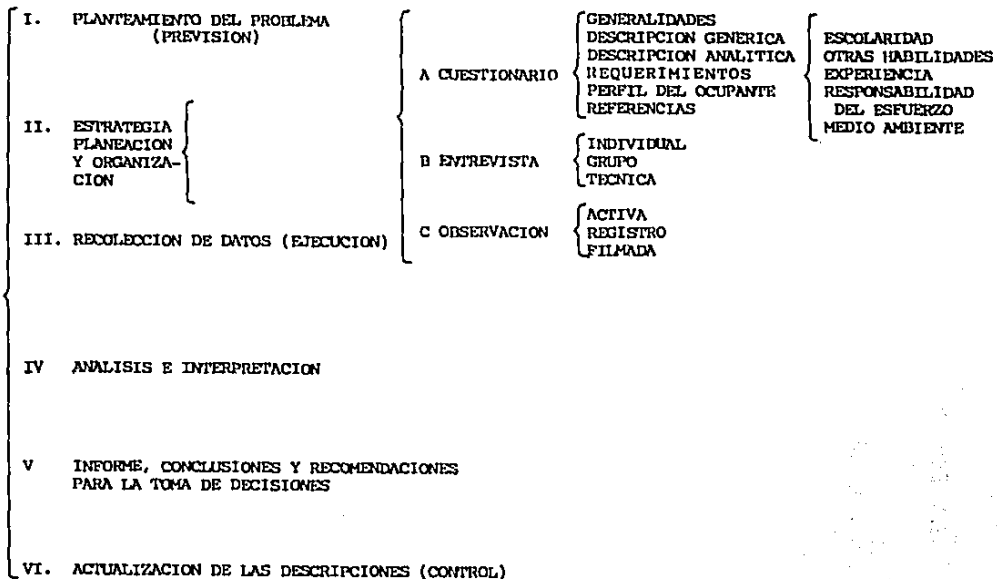
IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN.

V. INFORME, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

VI. ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES (CONTROL)."(1)

(1) HDEZ., SVERDLIK, CHRUDEN, SHERMAN. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". V77. 1983. SOUTH-WESTERN PUBLISHING CO. P.82

SINOPSIS DE
LAS FASES Y
SUBETAPAS DEL
ANALISIS DE
PUESTOS



III.2.5. ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO.

OBJETIVO : DETERMINAR Y BALANCEAR LAS CARGAS DE TRABAJO EXISTENTES, PARA SER REPARTIDAS LOGICAMENTE ENTRE LOS INTEGRANTES DEL AREA.

ALCANCE : SE ANALIZARA LA CANTIDAD DE TIEMPO EMPLEADO EN CADA UNA DE LAS TRANSACCIONES, DETERMINANDOSE LA CANTIDAD NECESARIA DE SU REALIZACION O REPETICION.

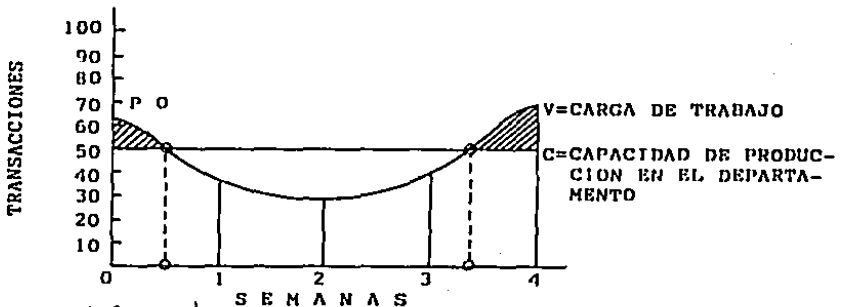
PRODUCTO FINAL : DOCUMENTO QUE MUESTRA LA ADECUADA DISTRIBUCION DE LAS CARGAS DE TRABAJO, CON RECOMENDACIONES ESPECIFICAS EN CADA CASO.

FORMULA : $R^{15} + C^{15} = \pm 10 \% \text{ DE } 40 \text{ HS.}$

EL ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO CONSISTE EN LA ELABORACIÓN DE UNA GRÁFICA DE CARGAS DE TRABAJO QUE CONTIENE EN EL EJE DE LAS X LAS SEMANAS Y EN EL DE LAS Y LAS TRANSACCIONES EN HORAS DE TRABAJO. ASÍ, POR EJEMPLO, LA PRIMER SEMANA SE TRABAJARON 33 HORAS, LA TERCERA 40 HORAS Y LA CUARTA 60 HORAS. ES RECOMENDABLE QUE CADA PUESTO TRABAJE

LA SEMANA 10% DE 40 HORAS, CON LO QUE LOS OBJETIVOS DE CADA PUESTO SE DEBERÁN CUMPLIR EN ESE TIEMPO. LA SIGUIENTE GRÁFICA MUESTRA CUÁNDO LA PRODUCTIVIDAD ES MAYOR A LOS OBJETIVOS ($P > 0$) ES DECIR, SE TRABAJAN MÁS DE 40 HORAS; Y CUÁNDO LA PRODUCTIVIDAD ES MENOR A LOS OBJETIVOS ($P < 0$), ES DECIR, CUANDO TRABAJAN MENOS DE 40 HORAS Y POR TANTO LOS OBJETIVOS NO SE LLEGAN A CUMPLIR. EL PUNTO O PUNTOS IDEALES, O EQUILIBRIO, SE DEBEN MEDIR DONDE LA LÍNEA DE CARGAS DE TRABAJO CRUZA LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN EN EL DEPARTAMENTO. EN ESTE CASO EL PUNTO DE EQUILIBRIO ESTÁ EN LA PRIMERA Y TERCERA SEMANA DEL MES:

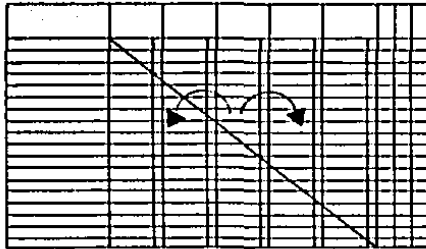
RADIOGRAFÍA DE LAS CARGAS DE TRABAJO



ASÍ SE SACA EL CICLO DE CARGAS DE UN TRABAJO PUESTO POR PUESTO EN FORMA SEMANAL, MENSUAL O ANUAL.

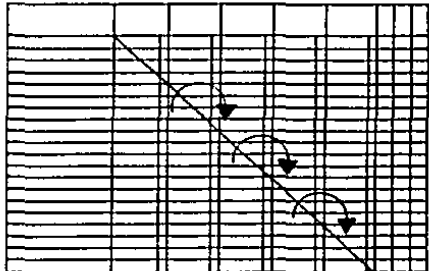
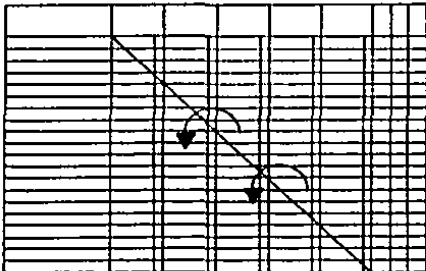
YA EN LA MATRIZ EN CADA SUBCOLUMNA SE INDICA LAS HORAS POR SEMANA QUE CADA PUESTO SE LLEVA EN REALIZAR CADA FUNCIÓN

DE CADA ACTIVIDAD. LA SUMA DE TODAS LAS HORAS DE CADA PUESTO DEBE SER IDEALMENTE A LA SEMANA DE 40 HORAS. SI HAY EXCEDENTES O FALTANTES SE PROCEDERÁ A HACER LA DISTRIBUCIÓN UNIFORME DE LAS HORAS AL PUESTO INMEDIATO ANTERIOR O POSTERIOR SEGÚN HAGA FALTA DE MODO QUE SEA DE FORMA HORIZONTAL. ES DECIR, DENTRO DE CADA ACTIVIDAD, CUIDANDO LA SIMILITUD Y COMPATIBILIDAD DE CADA PUESTO Y LA ÚNICA RESPONSABILIDAD DE CADA ACTIVIDAD, COMO LO MUESTRA LA MATRIZ:



LA ESTRATEGIA EN ÉPOCAS DE ESTABILIDAD DE LA EMPRESA ES AMPLIAR LOS PUESTOS Y SE DELEGA AL PUESTO SUBSECUENTE.

LA ESTRATEGIA EN ÉPOCAS DE INESTABILIDAD DE LA EMPRESA ES REDUCIR LOS NIVELES DELEGANDO AL PUESTO SUPERIOR INMEDIATO LA RESPONSABILIDAD Y/O FUNCIONES EN SU CASO:



III.2.6. DETERMINACION DE RECURSOS HUMANOS.

OBJETIVO : DETECTAR Y DIAGNOSTICAR LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS PARA SU CONTRATACION O REUBICACION.

ALCANCE : SE ANALIZARAN LAS CARGAS DE TRABAJO Y LAS HORAS QUE DEBEN EMPLEAR EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES, DEFINIENDO EN CADA CASO LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.

PRODUCTO FINAL : DOCUMENTO QUE ANALIZA Y MUESTRA EL ESTADO O SITUACION DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS EN FUNCION A LA OBTENCION DE RESULTADOS.

FORMULA : $R^S + C^S = \pm 10\% \text{ DE } 40 \text{ HS.}$

LA DETERMINACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS DENTRO DE CADA ÁREA SE HACE TAMBIÉN MEDIANTE EL ANÁLISIS DE LAS CARGAS DE TRABAJO REALIZADO EN EL ANÁLISIS ANTERIOR. CON LA RADIOGRAFÍA DE LOS CICLOS DE CARGAS DE TRABAJO SE VA A DETERMINAR POR EJEMPLO LAS ÉPOCAS O SEMANAS EN LAS QUE ES NECESARIO CONTRATAR PERSONAL POR TENER QUE REALIZAR DEMASIADO TRABAJO PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS, SIEMPRE Y

CUANDO NO SE PUEDA REPARTIR A OTRAS ÁREAS POR IR EN CONTRA DE LA SIMILITUD O COMPATIBILIDAD DE LA OTRA ÁREA, O POR ESTAR TANTO EL ÁREA INMEDIATA ANTERIOR COMO SUBSECUENTE O POSTERIOR TAMBIÉN CON MUCHO TRABAJO. DE ACUERDO AL ANÁLISIS DE HORAS DE CARGAS DE TRABAJO SE DETERMINARÁ EL NÚMERO DE PERSONAS QUE HACEN FALTA.

A CONTINUACIÓN PRESENTAMOS EL MECANISMO PARA UNA MEJOR COMPRENSIÓN:

	P U E S T O S				
	1	2	3	4	5
HORAS TRABAJADAS	28	68	104	13	42
	(+12)	(-28)	(-64)	(+27)	(-2)
		<u>-28</u>			
	<u>+12</u>	40	<u>+16</u>	_____	_____
	40		120	13	42

(+) HORAS DE HOLSURA

(-) HORAS QUE FALTAN POR CUBRIRSE O QUE SE TRABAJAN DE MÁS EN UN PUESTO, QUE SOBREPASAN A LAS 40 HS IDEALES.

ASÍ, SE DETERMINA QUE EL PUESTO 3 REQUIERE POR EJEMPLO DE 3 PLAZAS Y EL PUESTO 4 PUEDE REALIZAR MÁS TRABAJO; INDISPENSABLE PARA LA PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

III.2.7. DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION.

OBJETIVO : ANALIZAR Y DIAGNOSTICAR LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA ORGANIZACION CON EL PROPOSITO DE ORIENTARLA A OBJETIVOS Y CAMBIOS.

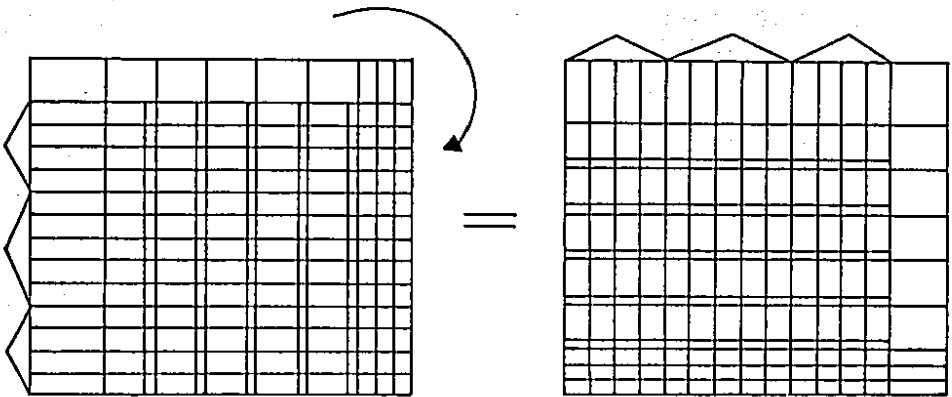
ALCANCE : SE DETERMINARA LA VALIDEZ DE LOS AGRUPAMIENTOS FUNCIONALES Y DE ACTIVIDADES DE DIRECCION, PLANEACION, OPERACION Y CONTROL.

PRODUCTO FINAL : ORGANIGRAMA PROPUESTO QUE INDIQUE ACTIVIDADES, OPERACIONES Y PUESTOS POR AREA.

CRITERIOS : - PRINCIPIOS DE ESTRUCTURACION.
- REAGRUPACION DE ACTIVIDADES DE DIRECCION, PLANEACION Y CONTROL.

UNA VEZ REALIZADOS LOS ANÁLISIS ANTERIORES Y ACOMODADO EN SU LUGAR TODAS LAS FUNCIONES DE CADA PUESTO DE ACUERDO AL ANÁLISIS DE RESPONSABILIDADES, SIMILITUD Y COMPATIBILIDAD Y ANÁLISIS DE CARGAS DE TRABAJO, LA MATRIZ ESTÁ LISTA PARA

MOSTRAR LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, LA CUAL SE LOGRA VOLTEANDO ESTA HACIA LA DERECHA UN MOVIMIENTO, DE MANERA QUE QUEDE LA COLUMNA HORIZONTAL EN FORMA VERTICAL, ES DECIR, LOS PUESTOS DE MAYOR A MENOR NIVEL JERÁROUICO CON LAS ACTIVIDADES DE CADA PUESTO, COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:



COMO YA SE MENCIONÓ ANTERIORMENTE, UNA VEZ TENIENDO LO ANTERIOR, Y DE ACUERDO CON LOS PRINCIPIOS DE ESTRUCTURACIÓN, SE OBTIENE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN QUE PUEDE REPRESENTARSE COMO UNA PIRÁMIDE DONDE EN EL PRIMER NIVEL ESTÁ LA DIRECCIÓN, EN EL SEGUNDO, LOS PUESTOS QUE REALIZAN LAS ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN, CONTROL Y OPERACIÓN, Y EN EL TERCERO, LOS OPERARIOS.

EL PROCEDIMIENTO PARA DEFINIR UNA ESTRUCTURA ES:

- 1) DETERMINACIÓN DE LOS DIFERENTES OBJETIVOS Y SUS CORRESPONDIENTES ÁREAS ESTRUCTURALES EN DONDE SE LOGRARÁN LOS RESULTADOS. DE ACUERDO CON LA NATURALEZA DIFERENTE QUE PERSIGUE CADA OBJETIVO SE DETERMINA Y UBICA CADA UNA DE LAS ÁREAS "BÁSICAS" LLAMADAS TAMBIÉN "FUNCIONES BÁSICAS".
- 2) GENERACIÓN DE LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES Y EVENTOS NECESARIOS PARA LOGRAR CADA UNO DE LOS OBJETIVOS IDENTIFICADOS PARA SERVIR A LA REALIZACIÓN DE CADA FUNCIÓN: TANTAS FUNCIONES EXISTIRÁN COMO GRUPOS O DIVERSOS OBJETIVOS EXISTAN Y HALLAN SIDO DEFINIDOS. EN ESTOS PROGRAMAS SE PODRÁN ENCONTRAR DOS NATURALEZAS INICIALES DE ACTIVIDADES O EVENTOS, LOS DE UNA SOLA REALIZACIÓN Y AQUELLAS OTRAS QUE ACTUARÁN Y SE REALIZARÁN EN FORMA CONSTANTE O REPETITIVA, PERO QUE EN AMBOS CASOS SE ORDENAN SECUENCIALMENTE PARA FORMAR UN PROCESO PARA LOGRAR EL OBJETIVO. LA GENERACIÓN DE ESTA PROGRAMACIÓN DEBE REALIZARSE EN LA PLANEACIÓN UNA VEZ DEFINIDOS LOS OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.
- 3) DIVIDIR Y CLASIFICAR LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CADA OBJETIVO PARA CREAR LAS 3 FUNCIONES MÍNIMAS APLICADAS UNA VEZ DEFINIDAS LAS ÁREAS BÁSICAS, CADA UNA DE ÉSTAS DEBERÁ DIVIDIRSE SIEMPRE EN TRES GRUPOS MÍNIMOS DE FUNCIONES APLICADAS: DE CONTROL, PLANEACIÓN Y OPERACIÓN.

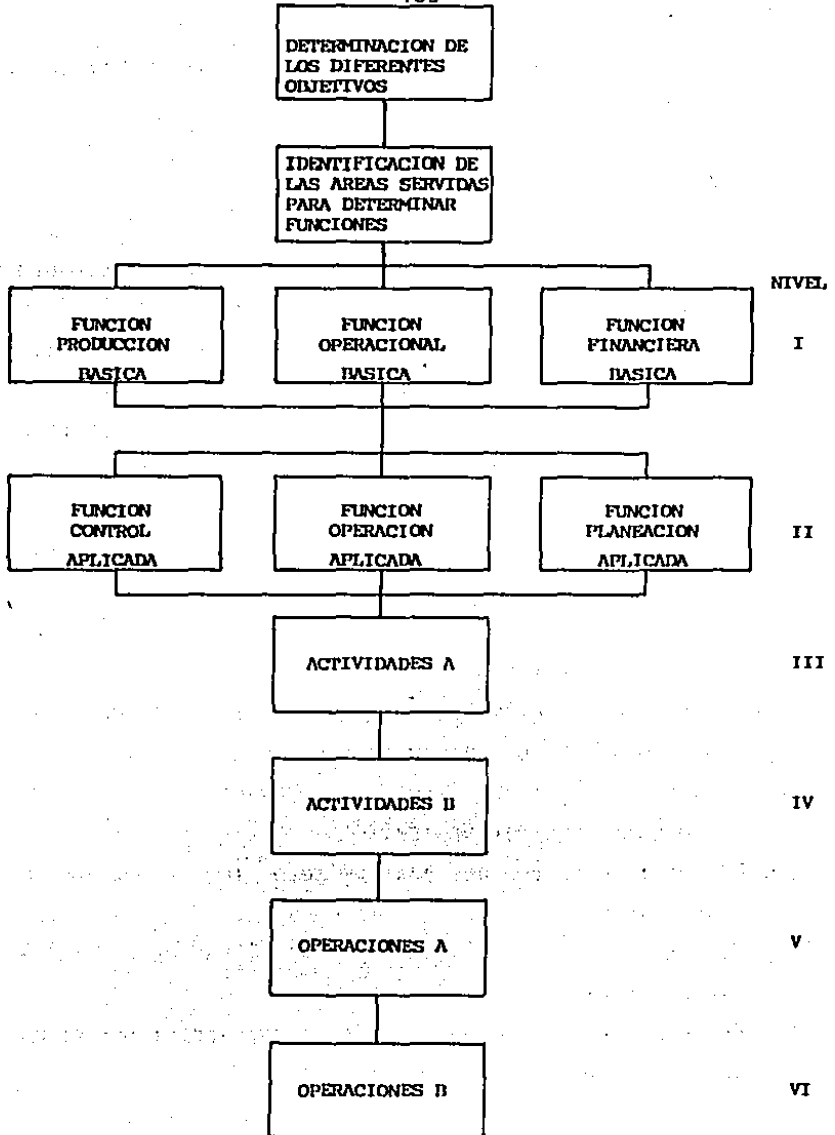
FUNCIÓN APLICADA DE PLANEACIÓN: REPRESENTA EL CONJUNTO DE ACTIVIDADES QUE PREVEERÁN LOS CAMBIOS, MODIFICACIONES Y EL DESARROLLO MISMO DE LAS OPERACIONES. INVESTIGACIÓN CONSTANTE. (NIVEL II).

FUNCIÓN APLICADA DE OPERACIÓN: RESULTA LA INTEGRACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE REPRESENTA LA RAZÓN DE SER MISMA DE UN ORGANISMO SOCIAL, COMO SERÍA EL PRODUCIR, VENDER, EL OTORGAR SERVICIOS, ETC. (NIVEL II).

FUNCIÓN BÁSICA DE CONTROL: SE UBICARÁN LAS ACTIVIDADES QUE PRODUCIRÁN LA VIGILANCIA PARA LLEVAR A CABO LA COMPARACIÓN QUE HABRÁ DE REALIZARSE ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN Y LAS OPERACIONES REALIZADAS. (NIVEL II).

EN CUANTO A LA FUNCIÓN DE DIRECCIÓN DE CADA GRUPO DE FUNCIONES APLICADAS, ÉSTA QUEDARÁ UBICADA EN FORMA LÓGICA EN CADA UNA DE LAS FUNCIONES BÁSICAS. (NIVEL I).

PARA IR ACLARANDO LAS CONSIDERACIONES PARA DETERMINAR LOS NIVELES JERÁRQUICOS, SE DEBE PLANTEAR LO SIGUIENTE: LAS FUNCIONES BÁSICAS ESTÁN FORMADAS POR FUNCIONES APLICADAS Y ÉSTAS POR ACTIVIDADES PRINCIPALES QUE PODRÍAN TENER DOS O MAS NIVELES (NIVEL III). A CONTINUACIÓN Y DEPENDIENDO DEL ÚLTIMO NIVEL IDENTIFICADO DE ACTIVIDADES SE DESCRIBIRÁN LAS OPERACIONES, DE ACUERDO A LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y COMO EN



EL CASO DE LAS ACTIVIDADES, PUEDEN TENER VARIOS NIVELES DE OPERACIÓN. (NIVEL IV Y V).

PRINCIPIOS DE ESTRUCTURACION.

PARA DETERMINAR LA CORRECTA UBICACIÓN DE ACTIVIDADES Y CONTROLES, SE SIGUEN LOS SIGUIENTES PRINCIPIOS:

10. AGRUPAR ACTIVIDADES Y OPERACIONES SIMILARES ENTRE SÍ, ES DECIR, CON UNA MISMA NATURALEZA.
20. AGRUPAR AQUELLAS QUE SEAN COMPATIBLES. AÚN SIENDO DE DIFERENTE NATURALEZA PARA TENER CAUSA Y EFECTO BAJO LA MISMA DIRECCIÓN.
30. LOCALIZAR A LAS ACTIVIDADES DENTRO DE LA FUNCIÓN A LA QUE SIRVEN, COMPROBAR QUE SU INTENCIÓN ES COOPERAR CON EL OBJETO DE LA FUNCIÓN. MISMO RAZONAMIENTO CON LAS OPERACIONES QUE ACTÚAN COMO SOPORTE.
40. UBICAR A LA FUNCIÓN DENTRO DE LAS ACTIVIDADES COMPROBANDO QUE PUEDA CONTROLARLAS Y DESARROLLARLAS.
50. NO ASIGNAR LA MISMA ACTIVIDAD U OPERACIÓN A DOS PERSONAS O ENTIDADES DIFERENTES.
60. NO DUPLICAR EL CONTROL PARA UN SOLO TIPO DE OPERACIÓN O ACTIVIDAD.
70. NINGÚN PUESTO DEBE TENER DOS O MÁS LÍNEAS DE DEPENDENCIA JERÁRQUICAS.
80. EL TRAMO DE CONTROL NO DEBE SER EXAGERADO NI MUY NUMEROSOS LOS TRAMOS JERÁRQUICOS.

ENTRE OTRAS CONSIDERACIONES GENERALES, SE DEBERÁN TOMAR EN CUENTA LOS SIGUIENTES PUNTOS PARA LOGRAR UNA CORRECTA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN:

1. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBE REPRESENTAR FIELMENTE EL ACOMODO Y ORDENAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES DE LA PLANEACIÓN PARA LOGRAR EL OBJETIVO.
2. TODAS LAS ACTIVIDADES DE LA PROGRAMACIÓN DEBERÁN QUEDAR UBICADAS EN EL ORGANIGRAMA, UNA VEZ DEFINIDA LA DIVISIÓN DEL TRABAJO Y LOS TRAMOS JERÁRQUICOS, POR TANTO EL MISMO NÚMERO DE ACTIVIDADES DE LA PROGRAMACIÓN SERÁN LOS IDENTIFICADOS EN EL ORGANIGRAMA.
3. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBE CONTEMPLAR LA APLICACIÓN DEL CONTROL PRESUPUESTAL. CUANDO A LA PROGRAMACIÓN INICIAL DE ACTIVIDADES SE LE INCLUYE LOS RECURSOS ECONÓMICOS, ESTA ORIGINA AL PRESUPUESTO POR LO QUE CADA FUNCIÓN, ACTIVIDAD U OPERACIÓN TENDRÁN UNA IDENTIFICACIÓN PARA PODER CONTROLAR NO SOLO SU REALIZACIÓN SINO LA CUANTIFICACIÓN ECONÓMICA QUE GENERA O RECIBE. ADENÁS EL CONTROL PRESUPUESTAL DEBERÁ TENER LA MISMA COMPOSICIÓN DEL CATÁLOGO DE CUENTAS DE LA CONTABILIDAD.
4. LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DEBE SER UN FIEL REFLEJO DEL ESTADO DE RESULTADOS DE CADA ORGANISMO FUNCIONAL. EN EFECTO, SI LOS RUBROS DEL ESTADO DE RESULTADOS REPRESENTAN LA SITUACIÓN QUE MARCA LA DIFERENCIA ENTRE DESARROLLO Y ESTANCAMIENTO, PERDER O GANAR, O EN OTRAS PALABRAS, CA-

DA RUBRO DEBERÍA DE SER UN OBJETIVO A ALCANZAR. ENTONCES LA ORGANIZACIÓN Y LA ESTRUCTURA DEBERÁN ORIENTARSE CON PRECISIÓN A CADA UNO DE ÉSTOS RUBROS.

5. **DELINER LAS RELACIONES. DEFINIR LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN Y ENLACE ENTRE ÁREAS Y NIVELES JERÁRQUICOS REPRESENTA EL SEGUNDO PROCESO PARA REALIZAR LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN.**

ES IMPORTANTE ENTONCES DEFINIR LOS ELEMENTOS QUE FACILITAN LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LAS ESTRUCTURAS: PROCEDIMIENTOS, LÍNEAS DE DEPENDENCIA Y LÍNEAS DE AUTORIDAD.

CAPITULO IV
APLICACION DEL SISTEMA INTEGRAL DE
AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA CLINICA DEL SECTOR PRIVADO

CON EL PROPÓSITO DE DAR UN EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DEL SISTEMA ANTES EXPUESTO, SE ESCOGIÓ PARA TAL FIN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE UNA CLÍNICA PRIVADA DEL DISTRITO FEDERAL.

ENCONTRAMOS SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA SIGUIENTE MANERA:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL ACTUAL

DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS

- REALIZAR ENTREVISTAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL
- ANALIZAR Y APROBAR EL PLAN DE CONTRATACIONES PARA 1999
- DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS
- AUTORIZAR Y DAR EL Vo. Ho. DEL AUMENTO DE SUELDOS

- LLEVAR DE LOS
- REALIZ SALARI
- MECANOS
- LLEVAR DIENTE

SUPERVISOR
DE PLANEACION Y DESARROLLO

- MANTENER ACTUAL EL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD
- INVESTIGACION DE MERCADO DE SALARIOS
- ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION
- ELABORAR EL SISTEMA DE ACTUACION Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
- REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL

- REALIZAR LA SELECCION DE CANDIDATOS DE RECIBEN INGRESO
- REALIZAR EL RECLUTAMIENTO DE CAPACITACION
- DETERMINAR LAS POLITICAS SOBRE RECURSOS HUMANOS
- COORDINAR LA REALIZACION DE LOS DE PUESTOS
- DETERMINAR Y MANTENER LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO
- ELABORAR EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

AUXILIAR DEL SUPERVISOR
DE PLANEACION Y DESARROLLO

- ELABORAR EL DISEÑO DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO
- COORDINAR LA IMPARTICION DE LA CAPACITACION
- REALIZAR EL DESARROLLO DE PERSONAL PLANEANDO Y ORGANIZANDO EVENTOS ADECUADOS

AUXILIAR
DE NOMINA

- CONTROLAR Y EJECUTAR LA NOMINA POR MEDIO DE LA COMPUTADORA
- ELABORAR LA PREMONIDA
- REALIZAR EL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

AUXILIAR DEL GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL

- REALIZAR LA EVALUACION DE PUESTOS
- DAR LA INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- REALIZAR EL PLAN SOBRE SUELDOS Y SALARIOS
- REALIZAR ENTREVISTAS PARA EL DESARROLLO DE PERSONAL
- ELABORAR EL PROGRAMA DE VINCACIONES

**DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS**

SECRETARIA

- REALIZAR ENTREVISTAS PARA LA CONTRATACION DE PERSONAL
- ANALIZAR Y APROBAR EL PLAN DE CONTRATACIONES PARA 1989
- DETERMINAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS
- AUTORIZAR Y DAR EL Vo. B. DEL AUMENTO DE SUELDOS

- LLEVAR EL CONTROL DE LA VIGENCIA DE LOS CONTRATOS
- REALIZAR INVESTIGACIONES DEL MERCADO SALARIAL
- MECANOGRAFIAR DIVERSOS INFORMES Y DOCUMENTOS
- LLEVAR EL MANTENIMIENTO DE ARCHIVOS Y EXPEDIENTES

**SUPERVISOR
DE PLANEACION Y DESARROLLO**

**GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL**

- MANTENER ACTUAL EL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD
- INVESTIGACION DE MERCADO DE SALARIOS
- ELABORAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACION
- ELABORAR EL SISTEMA DE ACTUACION Y EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION
- REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- REALIZAR LA SELECCION DE CANDIDATOS
- REALIZAR LA INDUCCION DEL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- REALIZAR EL RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS
- DETERMINAR LAS POLITICAS SOBRE RECURSOS HUMANOS
- COORDINAR LA REALIZACION DE LOS ANALISIS DE PUESTOS
- DETERMINAR Y MANTENER LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO
- ELABORAR EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

**SUPERVISOR
DESARROLLO**

**AUXILIAR
DE NOMINA**

**AUXILIAR DEL GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL**

- DE LAS DESCRIPCIONES
- DE LA CAPACITACION DE PERSONAL
- DE EVENTOS ADECUADOS

- CONTROLAR Y EJECUTAR LA NOMINA POR MEDIO DE LA COMPUTADORA
- ELABORAR LA PRENOMINA
- REALIZAR EL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES

- REALIZAR LA EVALUACION DE PUESTOS
- DAR LA INDUCCION AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO
- REALIZAR LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- REALIZAR EL PLAN SOBRE SUELDOS Y SALARIOS
- REALIZAR ENTREVISTAS PARA EL DESPIDO DE PERSONAL
- ELABORAR EL PROGRAMA DE VACACIONES

A CONTINUACIÓN SE REALIZA LA CLASIFICACIÓN Y ACOMODO DE LAS FUNCIONES POR ORDEN DE IMPORTANCIA EN CUANTO A LA OBTENCIÓN Y COOPERACIÓN CON LOS OBJETIVOS, ES DECIR, PRIMERO LAS FUNCIONES QUE LOGRAN OBJETIVOS DE DIRECCIÓN, PLANEACIÓN Y CONTROL; DESPUÉS LAS FUNCIONES DE SUPERVISIÓN, Y POR ÚLTIMO, LAS FUNCIONES OPERATIVAS.

UNA VEZ ACOMODADAS LAS FUNCIONES SE VACÍAN EN LA PRIMER COLUMNA DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICOS. LAS SIGUIENTES COLUMNAS SERÁN ENCABEZADAS POR CADA UNO DE LOS PUESTOS EXISTENTES. SE PROCEDERÁ ENTONCES A REALIZAR EL DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDADES EXPUESTO EN EL TERCER CAPÍTULO, QUEDANDO COMO SIGUE:

MATRIZ DE DIAGNÓSTICO DE PERFORMANCE/IDADES (A) ACTUAL

ACTIVIDADES DIRECTOR DE DEPARTAMENTO DE SUPERVISOR DE AUXILIAR DE AUXILIAR DE SECRETARÍA
 REC. HUM. SERV. AL PERS. PLAN. Y DESARR. SERV. AL PERS. PLAN. Y DESARR. NOMINA

1 ADON. DE SUELDOS Y SALARIOS
 (PLANIFICACION ESTRATEGICA)

2 ANALISIS DE PUESTOS
 (SERVICIO)

3 ANALISIS Y PLAN DE CONTRA-
 TACIONES PARA 1989

4 ARCHIVO Y EXPEDIENTES

5 CALCULO DE PERCEPCIONES Y
 REDUCCIONES

6 CONTRATO COLECTIVO

7 CONTROL DE VIOLACION DE
 CONTRATOS

8 CONTROL Y EJECUCION DE LA
 NOMINA POR COMPUTADORA

9 IDENTIFICACION DE LA REALI-
 ZACION DE LA CAPACITACION

10 DESARROLLO DE PERSONAL
 (PLANES Y EVENTOS)

11 DETECCION DE NECESIDADES
 DE CAPACITACION

12 DETERMINACION DE ESTRATEGIAS
 Y PROGRAMAS DE REC. HUM.

13 DETERMINACION DE POLITICAS
 SOBRE REC. HUM. Y SALARIOS

14 DETERMINACION Y MANTENIMIENTO
 DE EJES DE RECLUTAMIENTO

15 DISEÑO DE DESCRIPCIONES DE
 PUESTOS

16 ELABORACION DE LA PPF/NOMINA

17 ELABORACION DE PROGRAMAS
 DE CAPACITACION

18 ENTREVISTAS PARA DESPIDO
 DE PERSONAL

19 ENTREVISTAS PARA LA
 CONTRATACION DE PERSONAL

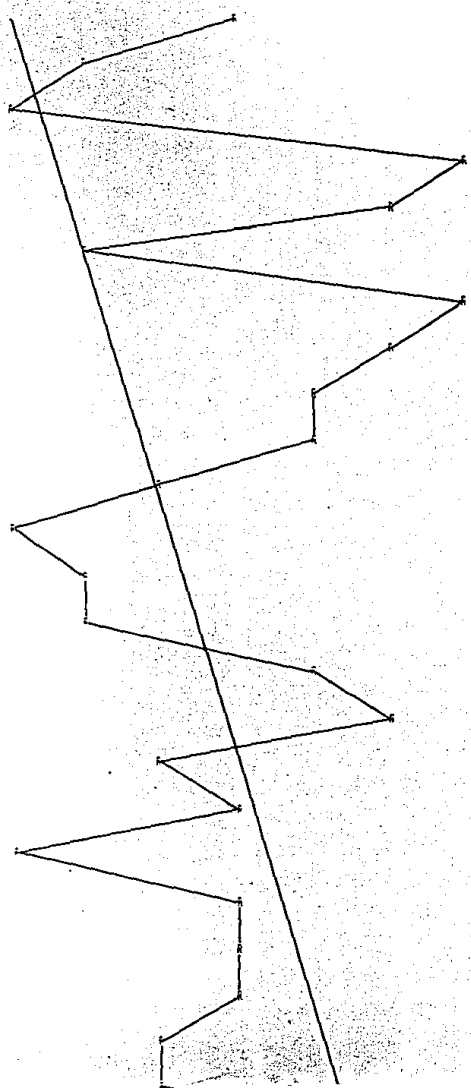
20 EVALUACION DE PUESTOS

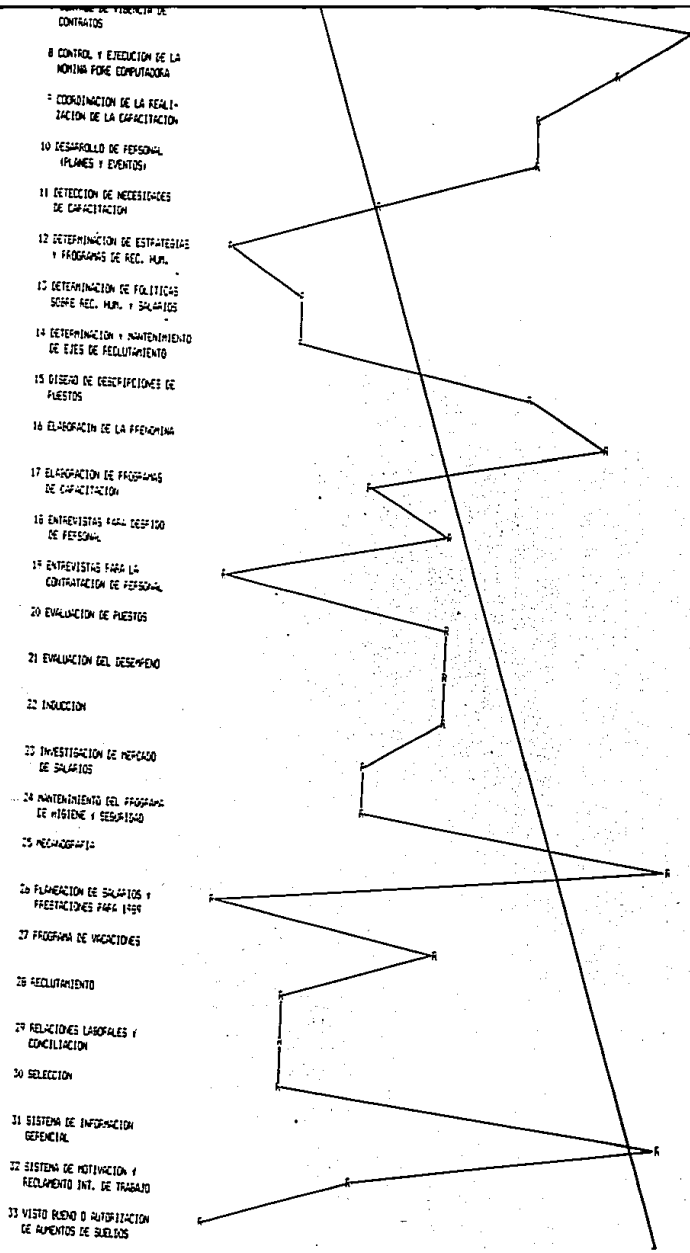
21 EVALUACION DEL DESEMPEÑO

22 INDUCCION

23 INVESTIGACION DE MERCADO
 DE SALARIOS

24 MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA





SE OBSERVA QUE NO EXISTE UNA LÍNEA DE RESPONSABILIDAD PENDIENTE, ES DECIR, QUE LA RESPONSABILIDAD NO ESTÁ DISTRIBUIDA UNIFORMEMENTE, YA QUE HAY PUESTOS QUE REALIZAN FUNCIONES QUE CORRESPONDEN A PUESTOS DE MAYOR JERARQUÍA O VICEVERSA.

EL SIGUIENTE PASO SERÁ EL DE ASIGNAR DE ACUERDO A LA PENDIENTE O LÍNEA DE RESPONSABILIDAD, LAS RESPONSABILIDADES CORRESPONDIENTES A CADA PUESTO DE ACUERDO A SU JERARQUÍA.

UNA VEZ REALIZADO LO ANTERIOR SE PROCEDERÁ A UBICAR LAS OPERACIONES DE CADA PUESTO NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO CADA FUNCIÓN O ACTIVIDAD, Y ASIGNAREMOS A SU VEZ EL TIEMPO NECESARIO PARA LOGRAR HACER CADA OPERACIÓN. CON LO QUE LA MATRIZ QUEDA DE LA SIGUIENTE FORMA:

SE ANALIZA EL CONTENIDO DE UBICACIÓN, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES, ASÍ COMO LA SIMILITUD Y COMPATIBILIDAD DE LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS DEL ÁREA. DE ESTA FORMA SE PROCEDE A VACIAR LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA MATRIZ PARA REALIZAR LAS DESCRIPCIONES DE LOS PUESTOS.

DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.

REPORTA A:

DIRECTOR GENERAL

PUESTOS SUBORDINADOS DIRECTOS:

- SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO
- GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL
- SECRETARIA

PUESTOS SUBORDINADOS INDIRECTOS:

- AUXILIAR DEL SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO
- AUXILIAR DE NÓMINA
- AUXILIAR DEL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL

RESPONSABILIDADES:

- ANALIZAR Y APROBAR LA DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS.
- ANALIZAR Y DETERMINAR LAS POLÍTICAS SOBRE RECURSOS HUMANOS Y SALARIOS.
- RECIBIR, EVALUAR Y APROBAR LA PLANEACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.
- AUTORIZAR EL CONTRATO COLECTIVO.
- AUTORIZAR EL AUMENTO DE SALARIOS CONFORME A LOS PLANES DE DESARROLLO Y CRECIMIENTO.
- ANALIZAR EL PLAN DE CONTRATACIONES.
- ANALIZAR Y APROBAR LOS AUMENTOS DE SALARIOS Y PRESTACIONES CONSIDERANDO LAS POLÍTICAS ECONÓMICAS DE LA CLÍNICA.

ACTIVIDADES:

- AUTORIZAR LA CAPACITACIÓN INTERNA Y EXTERNA DEL PERSONAL.
- AUTORIZAR SI PROCEDEN LAS ACCIONES PROPUESTAS POR EL SINDICATO.
- COMENTAR, PLANEAR, EVALUAR Y AUTORIZAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE ACUERDO A LAS NECESIDADES.
- AUTORIZAR LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- DECIDIR SOBRE LA EVALUACIÓN DE LOS PUESTOS.
- PLANEAR ESTRATEGIAS DE MERCADO.
- REMITIR MEMORÁNDUMS DE INFORMACIÓN GERENCIAL.

- ANALIZAR EL REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO.
- CONOCER EL SISTEMA DE MOTIVACIÓN.
- CONOCER EL AVANCE DEL PROCESO DE SELECCIÓN.
- CONOCER EL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- CONOCER EL PROGRAMA DE VACACIONES.
- CONOCER LA INFORMACIÓN PROCEDENTE DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS PARA EL DESPIDO DE PERSONAL.
- CONOCER EL DISEÑO Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL.

REPORTA A:

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

PUESTOS SUBORDINADOS:

- AUXILIAR DEL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL

RESPONSABILIDADES:

- ANALIZAR Y APROBAR E INFORMAR SOBRE LA CAPACITACIÓN INTERNA.
- ANALIZAR Y PROPONER ALTERNATIVAS DE ACCIÓN QUE SE DEBERÁN TOMAR REFERENTES A RELACIONES LABORALES Y CONCILIACIÓN.
- ENTREVISTAR Y SELECCIONAR AL CANDIDATO IDÓNEO PARA EL PUESTO ADECUADO.

- REVISAR Y PRESENTAR AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EL INFORME SOBRE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SALARIOS.

ACTIVIDADES:

- INTEGRAR Y PRESENTAR LA PROPUESTA SOBRE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS.
- INTEGRAR, ORGANIZAR Y PROPONER POLÍTICAS SOBRE SALARIOS Y RECURSOS HUMANOS.
- ANALIZAR Y EVALUAR LA ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.
- DISCUTIR Y SUGERIR ALTERNATIVAS PARA EL CONTRATO COLECTIVO DEL TRABAJO.
- PROPONER AUMENTOS DE SALARIOS.
- ANALIZAR Y EVALUAR EL INFORME DEL PLAN DE CONTRATACIONES.
- ANALIZAR SUELDOS, SALARIOS Y PRESTACIONES DE ACUERDO A LAS NECESIDADES PARA EL SIGUIENTE AÑO.
- ANALIZAR Y EVALUAR LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA DE LOS DEPARTAMENTOS E INFORMAR AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS.
- REVISAR, ANALIZAR Y AUTORIZAR EL REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO E INFORMAR.
- INTEGRAR LA COORDINACIÓN Y PROPONER POLÍTICAS DE EVALUACIÓN DE PUESTOS.
- REALIZAR LAS ENTREVISTAS PARA LA CONTRATACIÓN DEL

PERSONAL.

- ANALIZAR Y DECIDIR SOBRE EL MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- REVISAR Y COMENTAR EL CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.
- CONFIRMAR Y PROGRAMAR CITAS PARA EL RECLUTAMIENTO.
- EVALUAR AL PERSONAL RESPECTO A SU TRABAJO.
- DECIDIR SOBRE LAS VIGENCIAS DE LOS CONTRATOS.
- REVISAR QUE SE LLEVE A CABO OPORTUNAMENTE LA PRENÓMINA.
- VERIFICAR Y AUTORIZAR EL PERÍODO DE VACACIONES.
- ENTREVISTAR AL PERSONAL DE DESPIDO.
- DETERMINAR LOS EJES DE RECLUTAMIENTO Y MANTENER BUENAS RELACIONES.
- EVALUAR Y COMENTAR CON EL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EL ANÁLISIS DE PUESTOS.
- REVISAR, COMENTAR Y AUTORIZAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
- VIGILAR QUE SE CUMPLA DE ACUERDO CON LAS FECHAS PROGRAMADAS EL PROGRAMA DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES.
- AUTORIZAR LA EJECUCIÓN DE NÓMINAS POR COMPUTADORA.

SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO.

REPORTA A:

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

PUESTOS SUBORDINADOS:

- AUXILIAR DEL SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO
- AUXILIAR DE NÓMINA

RESPONSABILIDADES:

- ELABORAR PLANES SOBRE LA FORMA EN QUE DEBERÁ CONCENTRARSE LA INFORMACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS.
- ELABORAR EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
- INFORMAR EL DESENVOLVIMIENTO DEL PERSONAL EN EL PUESTO.
- REALIZAR LA PRIMER ENTREVISTA A LOS CANDIDATOS.
- REVISAR LAS INSTALACIONES Y PROPONE EL PLAN DE MANTENIMIENTO DEL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- ELABORAR EL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN.
- INFORMAR DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO.
- REUNIR INFORMACIÓN DE PUESTOS PARA SU EVALUACIÓN.

ACTIVIDADES:

- ANALIZAR Y REPORTAR POR DEPARTAMENTO LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS.
- EVALUAR EL IMPACTO DE LA INFORMACIÓN SOBRE LAS PO-

LÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y SALARIOS.

- ELABORAR EL ANÁLISIS SOBRE LA PLANEACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS.
- ANALIZAR LAS REPERCUSIONES DEL CONTRATO COLECTIVO EN LA CLÍNICA.
- REVISAR INFORMES DE ACTIVIDADES Y DEL PERSONAL PARA UN POSIBLE AUMENTO DE SALARIO.
- ELABORAR Y DESARROLLAR EL PROGRAMA DE CONTRATACIÓN.
- ELABORAR PLANES RESPECTO A SUELDOS, SALARIOS Y PRES-TACIONES.
- ANALIZAR Y ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL PERSONAL.
- PROPONER POSIBLES CANDIDATOS A LOS PUESTOS VACANTES.
- ANALIZAR LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR SU AUXILIAR SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SALARIOS.
- PROPORCIONAR DATOS DEL PERSONAL EN EL TRABAJO PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.
- REALIZAR LA INDUCCIÓN AL PERSONAL.
- INTEGRAR LA INFORMACIÓN PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.
- ELABORAR EL INFORME COMPLETO DE LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
- DETERMINAR FECHAS DE CAPACITACIÓN.
- SUPERVISAR Y DETERMINAR SI PROCEDE LA REALIZACIÓN DE LOS CÁLCULOS DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES.

AUXILIAR DEL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL.

REPORTA A:

GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL

RESPONSABILIDADES:

- LLEVAR EL CONTROL DE LA VIGENCIA DE LOS CONTRATOS.
- ELABORAR LA PRENÓMINA.
- INTEGRAR LOS PRINCIPALES TEMAS PARA LA INDUCCIÓN.
- ELABORAR EL REPORTE DEL PERSONAL QUE SALDRÁ DE VACACIONES.
- PREPARAR EL EXPEDIENTE DEL PERSONAL QUE SERÁ DESPEDIDO.

ACTIVIDADES:

- EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE SERÁ DESPEDIDO.
- PRESENTAR INFORMES SOBRE SUELDOS ACTUALES.
- INFORMAR LA PROBLEMÁTICA DEL PERSONAL Y LA RELACIÓN QUE GUARDA CON EL SINDICATO.
- ENTREGAR LAS SOLICITUDES DE EMPLEO.
- VIGILAR Y REPORTAR QUE SE ESTÉ LLEVANDO A CABO EL PROGRAMA DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- REPORTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR DEPARTAMENTO.
- OTORGAR CITAS DE ENTREVISTA A LOS RECLUTADOS.

AUXILIAR DEL SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO.

REPORTA A:

SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO

RESPONSABILIDADES:

- ARCHIVAR EXPEDIENTES DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
- PROPORCIONAR INFORMACIÓN DEL PUESTO PARA SU ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN.
- COORDINAR LA CAPACITACIÓN.
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACIÓN.

ACTIVIDADES:

- RECABAR INFORMACIÓN SOBRE SUELDOS Y SALARIOS.
- PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE LOS PUNTOS LEGALES DEL CONTRATO COLECTIVO.
- RECABAR INFORMACIÓN DE LAS BAJAS DURANTE EL AÑO.
- PRESENTAR ESTADÍSTICAS DE SUELDOS DE AÑOS ANTERIORES.
- MANTENER AL DÍA LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
- ELABORAR LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO SOBRE MERCADOS Y SALARIOS.
- DAR INFORMACIÓN GENERAL DE LOS DEPARTAMENTOS.
- PROPORCIONAR INFORMACIÓN SOBRE POLÍTICAS INTERNAS.
- DAR INFORMACIÓN REFERENTE A HIGIENE Y SEGURIDAD DE PLANTA.
- PREPARAR MATERIAL PARA LA INDUCCIÓN.

AUXILIAR DE NÓMINA.

REPORTA A:

SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO.

RESPONSABILIDADES:

- ELABORAR EL CÁLCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES.
- ELABORAR LA NÓMINA.

ACTIVIDADES:

- PRESENTAR INFORMACIÓN SOBRE NÓMINAS ANTERIORES.
- REVISAR LA QUE LA PRENÓMINA SE HAYA ELABORADO CORRECTAMENTE.

SECRETARIA.

REPORTA A:

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABILIDADES:

- ARCHIVAR Y ORDENAR EXPEDIENTES.
- TOMAR DICTADO, MECANOGRAFIAR Y HACER COMUNICACIONES.

ACTIVIDADES:

- MECANOGRAFIAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS.
- MECANOGRAFIAR EL PROGRAMA DE SUELDOS Y SALARIOS.
- MECANOGRAFIAR EL PLAN DE CONTRATACIONES PARA EL AÑO EN CURSO.
- MECANOGRAFIAR INFORMES SOBRE DESARROLLO DE PERSONAL.
- MECANOGRAFIAR PROPUESTAS SOBRE RELACIONES LABORALES.
- ENTREGAR SOLICITUDES DE EMPLEO Y RECIBIR DOCUMENTOS DEL CANDIDATO.
- MECANOGRAFIAR EL INFORME SOBRE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SALARIOS.
- MECANOGRAFIAR EL REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.
- MECANOGRAFIAR LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN.
- MECANOGRAFIAR LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.
- MECANOGRAFIAR ALGÚN OTRO DOCUMENTO QUE LE INDIQUE SU SUPERIOR.

DE ACUERDO A LOS TIEMPOS DE REALIZACIÓN DE CADA OPERACIÓN INDICADOS EN LAS SUBCOLUMNAS DE LA MATRIZ, EL SIGUIENTE PASO ES EL ESTUDIO DE LAS CARGAS DE TRABAJO, QUE CONSISTE EN REPARTIRLAS LÓGICAMENTE ENTRE LOS INTEGRANTES DEL ÁREA, AJUSTANDO A 40 HRS. APROXIMADAMENTE LAS CARGAS POR PUESTO, COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN:

	DIRECTOR	GERENTE	SUPERV.	AUX.	AUX.	AUX.	SEC.
	REC.HUM.	SER.PER.	P.DES.	GTE.	SUP.	NÓMINA	
HS X SEM.	33	48	54	23	35	13	27
		(+8)	(+14)	(-17)	(-5)	(-27)	(-13)
		-8	-5	+8	+5	-13	+13
			-9	+9			
	33	40	40	40	40	0	40

RECOMENDACIONES.

- AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS, DEJARLO CON SUS 33 HORAS DE TRABAJO, DEBIDO A QUE SU PRINCIPAL ACTIVIDAD ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TOMA DE DECISIONES, Y SE PUEDE LLEVAR MÁS TIEMPO EN REALIZARLAS. NOS PARECE IMPORTANTE DEJARLE TIEMPO DE HOLGURA PARA CUALQUIER CONTINGENCIA O ENCOMENDACIÓN DE LA DIRECCIÓN GENERAL.
- COMO EL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL TIENE SOBRECARGA DE 8 HORAS DE TRABAJO, LE PASARÁ ESA SOBRECARGA A SU AUXILIAR, QUE TIENE 17 HORAS DE HOLGURA, PUES EL SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO TIENE UNA SOBRECARGA MAYOR.
- YA QUE EL SUPERVISOR DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO TIENE UNA SOBRECARGA DE 14 HORAS, PASARÁ SOLO 5 HORAS A SU AUXILIAR, Y LAS 9 HORAS RESTANTES AL AUXILIAR DEL GERENTE, QUEDANDO ASÍ EL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL, EL SUPERVISOR DE

PLANEACIÓN Y DESARROLLO Y SUS AUXILIARES CON 40 HORAS DE TRABAJO.

- EL AUXILIAR DE NÓMINA Y LA SECRETARIA TIENEN 27 Y 13 HORAS DE HOLGURA RESPECTIVAMENTE. POR EL TIPO DE ACTIVIDADES QUE REALIZAN, SUGERIMOS QUE UNA SOLA PERSONA REALICE LAS DOS ACTIVIDADES. DE ESTA FORMA, LA CLÍNICA NO PAGARÁ HORAS DE HOLGURA. CONSIDERAMOS CONVENIENTE QUE A LA SECRETARIA SE LE CAPACITE PARA LLEVAR A CABO LAS FUNCIONES DEL AUXILIAR DE NÓMINA, POR SER ÉSTAS DE MAYOR FACILIDAD DE MANEJO QUE EL HECHO DE CAPACITAR AL AUXILIAR DE NÓMINA A QUE REALICE FUNCIONES SECRETARIALES, YA QUE INDEPENDIEMENTE DEL GRADO DE DIFICULTAD DE LA TAREA, LA SECRETARIA TIENE MAYOR CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN EN GENERAL Y DE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE DE APROBARSE ESE REACOMODO DE CARGAS DE TRABAJO ENTRE LOS PUESTOS, SE PROCEDERÍA HASTA ENTONCES, CON LA INTERVENCIÓN DE LOS RESPONSABLES DE LOS PUESTOS INVOLUCRADOS, A CEDER O A ASUMIR ACTIVIDADES DE ACUERDO AL CARÁCTER DE IMPORTANCIA DE CADA CASO. LAS MODIFICACIONES QUE SE DIERAN, SERÍAN MOTIVO DE UN SEGUNDO ESTUDIO DE MATRICES PARA VERIFICAR QUE ESTUVIERAN CORRECTAMENTE ASIGNADAS LAS FUNCIONES EN CADA PUESTO.

EL SIGUIENTE PASO, DESPUÉS DEL ESTUDIO DE CARGAS DE TRABAJO ANTES REALIZADO, ES EL DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, QUE SE OBTIENE AL GIRAR LA MATRIZ DE ACUERDO A LO EXPUESTO EN EL TERCER CAPÍTULO, Y APLICANDO LOS PRINCIPIOS DE ESTRUCTURACIÓN, OBTENIENDO ASÍ LA ESTRUCTURA CON LAS RESPONSABILIDADES ADECUADAS.

DICHA ESTRUCTURA QUEDA BÁSICAMENTE IGUAL, PERO CON FUNCIONES REACOMODADAS:

ORGANIGRAMA FUNCIONAL, PROPUESTO

DIRECTOR
DE RECURSOS HUMANOS

- APROBAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS
- ANALIZAR Y DETERMINAR LAS POLITICAS SOBRE REC. HUM. Y SALARIOS
- EVALUAR Y APROBAR LA PLANEACION ESTRATEGICA DE SUELDOS Y SAL.
- COMENTAR Y AUTORIZAR EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
- AUTORIZAR LOS AUMENTOS DE SALARIOS
- ANALIZAR Y APROBAR EL PLAN DE CONTRATACIONES
- ANALIZAR Y APROBAR LOS AUMENTOS DE REMUNERACIONES

SUPERVISOR
DE PLANEACION Y DESARROLLO

- ELABORAR Y ANALIZAR LOS PLANES SOBRE LA FORMA EN QUE DEBE CONCENTRARSE LA INFORMACION EN LOS SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIAL.
- ELABORAR EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
- REUNIR INFORMACION DE PUESTOS EN EVALUACION
- REALIZAR PRIMERA ENTREVISTA PARA CONTRATACION
- REVISAR LAS INSTALACIONES Y PROPONER EL PLAN DE MANTENIMIENTO, HIGIENE Y SEGURIDAD
- ELABORAR EL PLAN DE CAPACITACION
- INFORMAR DE LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO

AUXILIAR DEL SUPERVISOR
DE PLANEACION Y DESARROLLO

- ARCHIVAR LOS EXPEDIENTES DE LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO
- PROPORCIONAR INFORMACION DEL PERSONAL PARA LA REALIZACION DE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- PROPORCIONAR DATOS Y ACTIVIDADES PARA LA REALIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS
- COORDINAR LA CAPACITACION
- DETECTAR LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

AUXILIAR
DE NOMINA

- ELABORAR EL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES
- INFORMAR DEL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES A SU JEFE INMEDIATO
- ELABORAR LAS NOMINAS QUINCENALES Y MENSUALES EN LA COMPUTADORA
- INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO EN LO RELATIVO A LA ELABORACION DE LA NOMINA

GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL.

- ANALIZAR Y APROBAR LOS PLANES DE CAPACITACION INFORMANDO A SU JEFE INMEDIATO
- ANALIZAR Y PROPONER ALTERNATIVAS DE ACCIONES QUE SE DEBAN TOMAR EN LO RELATIVO A NEGOCIACIONES Y CONCILIACION INFORMANDO A SU JEFE INMEDIATO SOBRE EL PARTICULAR
- ENTREVISTAR Y SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS
- ANALIZAR Y PRESENTAR AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EL INFORME DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS SALARIALES PARA TOMAR LAS DECISIONES CORRESPONDIENTES

AUXILIAR DEL GERENTE
DE SERVICIOS AL PERSONAL.

- APLICAR CUESTIONARIOS SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- LLEVAR EL CONTROL DE LA VIGENCIA DE LOS CONTRATOS
- ELABORAR LA PRENSINA CON EL APOYO DEL AUXILIAR DE NOMINA
- INTEGRAR LOS PRINCIPALES TEMAS PARA LA CAPACITACION
- ELABORAR EL REPORTE DEL PERSONAL QUE SUELE FALTAR POR VACACIONES
- PREPARAR EL EXPEDIENTE DEL PERSONAL QUE DEBE DAR VOUCHER PARA LA INSTITUCION

ESTO

DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS

- APROBIAR LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE RECURSOS HUMANOS
- ANALIZAR Y DETERMINAR LAS POLITICAS SOBRE REC. HUM. Y SALARIOS
- EVALUAR Y APROBIAR LA PLANEACION ESTRATEGICA DE SUELDOS Y SAL.
- COMENTAR Y AUTORIZAR EL CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO
- AUTORIZAR LOS AUMENTOS DE SALARIOS
- ANALIZAR Y APROBIAR EL PLAN DE CONTRATACIONES
- ANALIZAR Y APROBIAR LOS AUMENTOS DE REMUNERACIONES

SECRETARIA

- MECANOGRAFIAR DIVERSOS INFORMES Y DOCUMENTOS
- LLEVAR EL MANEJO DE ARCHIVOS Y EXPEDIENTES DE LA INFORMACION QUE SE GENERA DENTRO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL

- ANALIZAR Y APROBIAR LOS PLANES DE CAPACITACION INTERNA INFORMANDO A SU JEFE INMEDIATO
- ANALIZAR Y PROPONER ALTERNATIVAS DE ACCION QUE SE DEBAN TOMAR EN LO RELATIVO A RELACIONES LABORALES Y CONCILIACION INFORMANDO A SU JEFE INMEDIATO SOBRE EL PARTICULAR
- ENTREVISTAR Y SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS IDONEOS
- ANALIZAR Y PRESENTAR AL DIRECTOR DE RECURSOS HUMANOS EL INFORME DE LA INVESTIGACION DE MERCADOS SALARIALES PARA TOMAR LAS DECISIONES CORRESPONDIENTES

AUXILIAR DEL GERENTE DE SERVICIOS AL PERSONAL

- APLICAR CUESTIONARIOS SOBRE LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO
- LLEVAR EL CONTROL DE LA VIGENCIA DE LOS CONTRATOS
- ELABORAR LA PRENOMINA CON EL APOYO DEL AUXILIAR DE NOMINA
- INTERFERIR LOS PRINCIPALES TEMAS PARA LA INDUCCION
- ELABORAR EL REPORTE DEL PERSONAL QUE SALDARA DE VACACIONES
- PREPARAR EL EXPEDIENTE DEL PERSONAL QUE ABANDONARA LA INSTITUCION

SUPERVISOR DE PLANEACION Y DESARROLLO

ANALIZAR LOS PLANES SOBRE LA FORMA DE CONCENTRARSE LA INFORMACION EN EL AREA DE INFORMACION GERENCIAL, EL REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO, LA ORGANIZACION DE PUESTOS EN EVALUACION DE LA ORGANIZACION, LA ORGANIZACION DE LA ENTREVISTA PARA CONTRATACION DE PERSONAL, LAS INSTALACIONES Y PROPONER EL PLAN DE SEGURIDAD, HIGIENE Y SEGURIDAD, EL PLAN DE CAPACITACION Y PROPONER LOS RESULTADOS DEL RECLUTAMIENTO

AUXILIAR DE NOMINA

ELABORAR EL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES
 INFORMAR DEL CALCULO DE PERCEPCIONES Y DEDUCCIONES A SU JEFE INMEDIATO
 ELABORAR LAS NOMINAS QUINCENALES Y MENSUALES EN LA COMPUTADORA
 INFORMAR A SU JEFE INMEDIATO EN LO RELATIVO A LA ELABORACION DE LA NOMINA

DIAGRAMACION DE BLOQUE.

LA DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE SE EMPLEA NORMALMENTE DENTRO DEL SISTEMA INTEGRAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA, PARA DETECTAR A TRAVÉS DE DOCUMENTOS FUENTE QUE SE GENERAN, Y SU PASO POR LOS DEPARTAMENTOS, LAS INEFICIENCIAS, DUPLICIDAD O FALTA DE CONTROLES EN EL MANEJO DE DOCUMENTACIÓN. ESTO SE EMPLEA TAMBIÉN CUANDO NO EXISTE MEJOR MANERA DE ANALIZAR UN PROCESO ESPECÍFICO.

A CONTINUACIÓN DAREMOS UN EJEMPLO DE DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN QUE REALIZAMOS CON AYUDA DE LA INFORMACIÓN DE LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO.

LOS DOCUMENTOS FUENTE BÁSICOS DE ESE PROCESO SON:

REQUISICION
SOLICITUD DE EMPLEO
INFORME DE LA ENTREVISTA
PRUEBAS PSICOLOGICAS
EXAMEN MEDICO
ESTUDIO SOCIOECONOMICO
CONTRATO DE TRABAJO

EL ESQUEMA DEL PROCESO DE DIAGRAMACIÓN DE BLOQUE DE LOS DOCUMENTOS ANTERIORES, SE EXPLICA SIGUIENDO EL PROCESO DE LAS OPERACIONES, AMBOS ANEXADOS A CONTINUACIÓN:

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE

<u>AREA</u>	<u>OPERACION</u>	<u>DOCUMENTO FUENTE</u>	<u>REGISTRO/CONTROL</u>
A	1. GENERACIÓN DEL DOCUMENTO FUENTE	1 REQUISICIÓN	1ª POR SU GENERACIÓN
A	2. SALIDA/ENVÍO DEL DOCUMENTO FUENTE # 1	1 REQUISICIÓN	2ª POR SU ENVÍO A B (FIRMA DE RECIBIDO)
B	3. RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO DE A	1 REQUISICIÓN	3ª POR SU RECEPCIÓN EN B, ANOTA DATOS EN REGISTRO
B	4. GENERACIÓN DEL DOCUMENTO FUENTE # 2	2 OFICIO SOLICITUD AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	4ª POR SU GENERACIÓN
B	5. SALIDA/ENVÍO DEL DOCUMENTO A C	2 OFICIO SOLICITUD AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	5ª POR SU ENVÍO A C
C	6. RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	2 OFICIO SOLICITUD AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	6ª POR SU ENTRADA. SE PROCEDE EN C
C	7. GENERACIÓN DEL DOCUMENTO FUENTE # 3	3 OFICIO CONTESTACIÓN AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	7ª POR SU GENERACIÓN
C	8. ENVÍO DEL DOCUMENTO A B	3 OFICIO CONTESTACIÓN AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	8ª POR SU SALIDA
B	9. RECEPCIÓN DEL DOCUMENTO	3 OFICIO CONTESTACIÓN AL INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS	9ª POR SU RECEPCIÓN
B	10. GENERACIÓN DEL DOCUMENTO FUENTE # 4	4 INFORME DE LA ENTREVISTA	10ª POR SU GENERACIÓN

<u>AREA</u>	<u>OPERACION</u>	<u>DOCUMENTO FUENTE</u>	<u>REGISTRO/CONTROL</u>
B	11. GENERACIÓN DEL DOCUMENTO FUENTE # 5	5 SOLICITUD PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	11ª POR SU GENERACIÓN
B	12. ENVÍO DE DOCUMENTO A D	5 SOLICITUD PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	12ª POR SU ENVÍO A D
D	13. RECEPCIÓN DE DOCUMENTO	5 SOLICITUD PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	13ª POR SU RECEPCIÓN
D	14. GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 6	6 INFORME PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	14ª POR SU GENERACIÓN
D	15. ENVÍO DE DOCUMENTO A B	6 INFORME PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	15ª POR SU ENVÍO A B
B	16. RECEPCIÓN DOCUMENTO	6 INFORME PRUEBAS PSICOLOGICAS Y EXAMEN MEDICO	16ª POR SU RECEPCIÓN
B	17. GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 7	7 SOLICITUD ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	17ª POR SU GENERACIÓN
B	18. ENVÍO DE DOCUMENTO A E	7 SOLICITUD ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	18ª POR SU ENVÍO A E
E	19. RECEPCIÓN DOCUMENTO	7 SOLICITUD ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	19ª POR SU RECEPCIÓN
E	20. GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 8	8 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	20ª POR SU GENERACIÓN

AREA	OPERACION	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO/CONTROL
E	21. ENVÍO DE DOCUMENTO A B	8 ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	21 ^a POR SU ENVÍO A B
B	22. RECEPCIÓN DE DOCUMENTO	8. ESTUDIO SOCIOECONÓMICO	22 ^a POR SU RECEPCIÓN
B	23. GENERACIÓN DE DOCUMENTO FUENTE # 9	9. CONTRATO DE TRABAJO	23 ^a POR SU GENERACIÓN

EN DONDE:

- A ES EL DEPARTAMENTO QUE TIENE UNA VACANTE Y NECESITA CUBRIRLA.
- B ES LA GERENCIA DE SERVICIOS AL PERSONAL.
- C ES LA SUPERVISIÓN DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL.
- D ES UNA AGENCIA EXTERNA DE INVESTIGACIÓN.

DIAGRAMA DE FLOQUE DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

- A DEPARTAMENTO USUARIO
- B GERENCIA DE SERVICIOS AL PERSONAL
- C DEPARTAMENTO DE PLANEACION Y DES. DE PERS.
- D DIRECCION DE SERVICIOS MEDICOS
- E AGENCIA EXTERNA DE INVESTIGACION

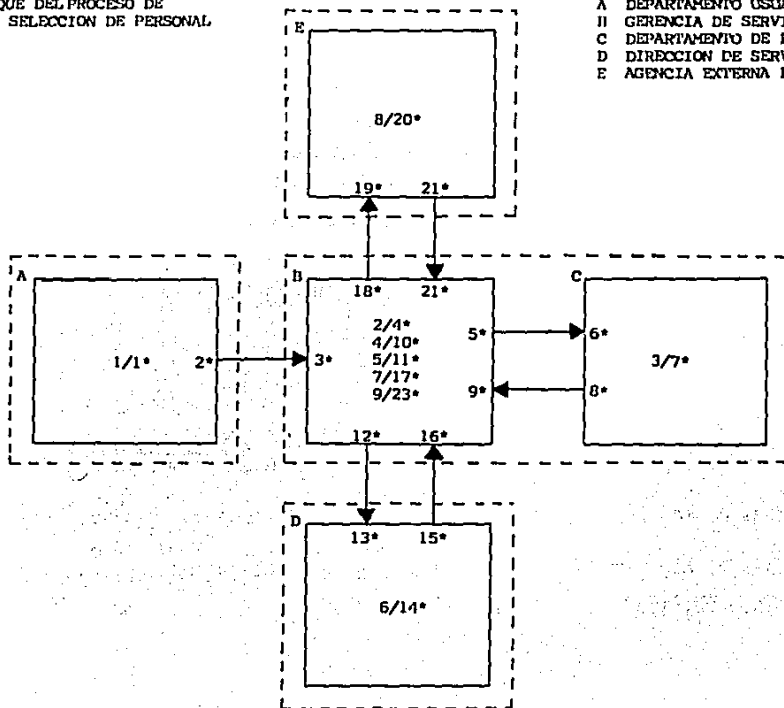


DIAGRAMA DE FLUJO.

EN BASE AL DIAGRAMA DE BLOQUE ANTERIOR, REALIZAMOS EL DIAGRAMA DE FLUJO PRESENTADO A CONTINUACIÓN, Y QUE AL MISMO TIEMPO DEBERÁ COINCIDIR CON LA MATRIZ DE DIAGNÓSTICO:

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

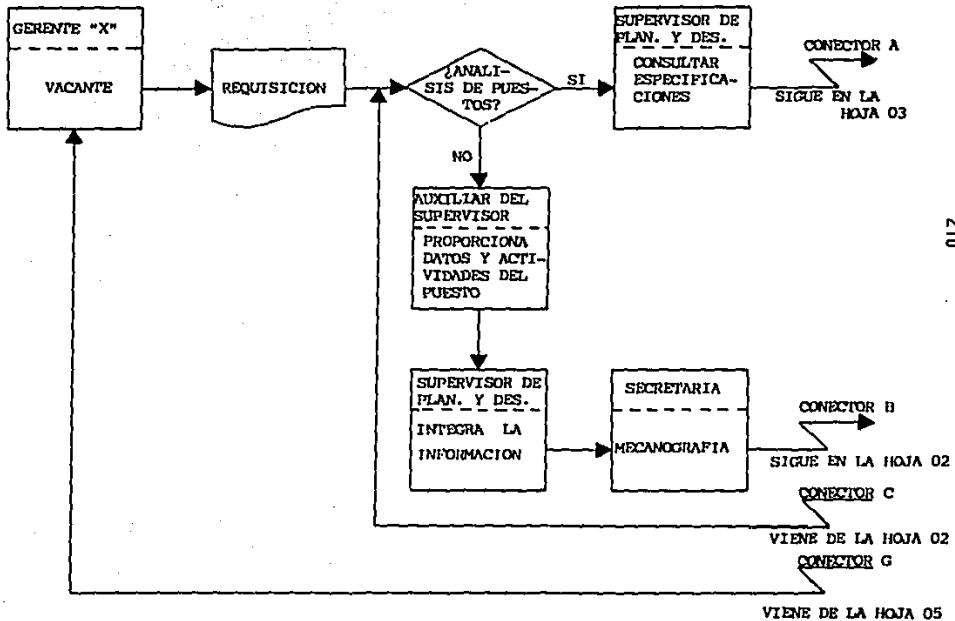


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HOJA 02

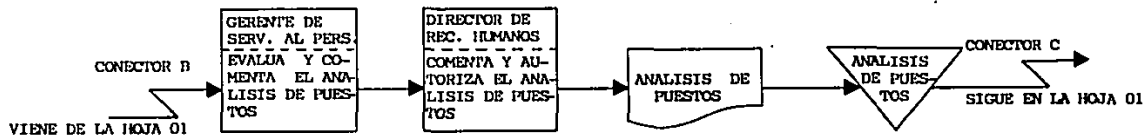


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

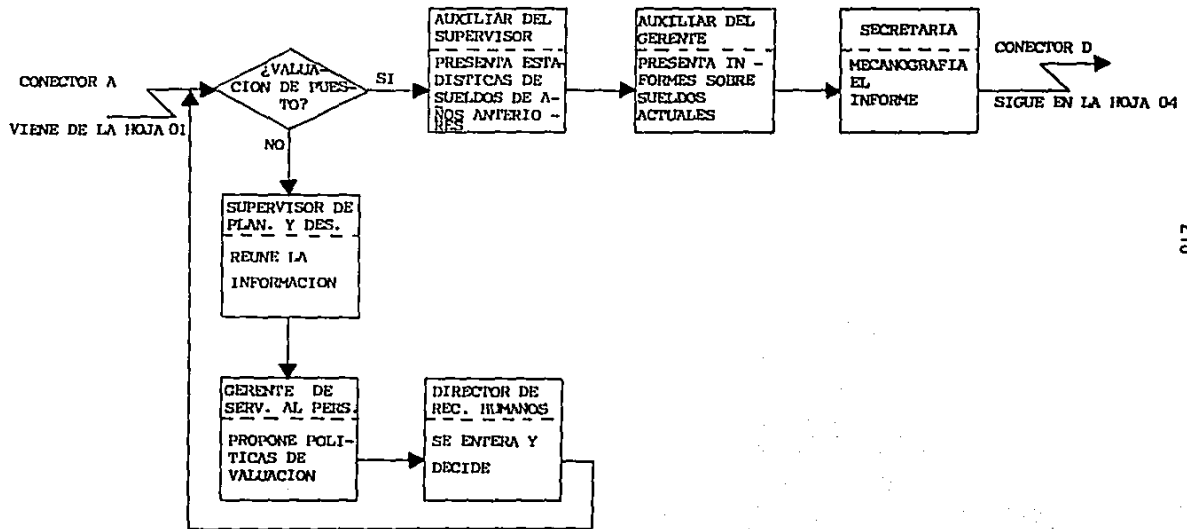


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HOJA 04

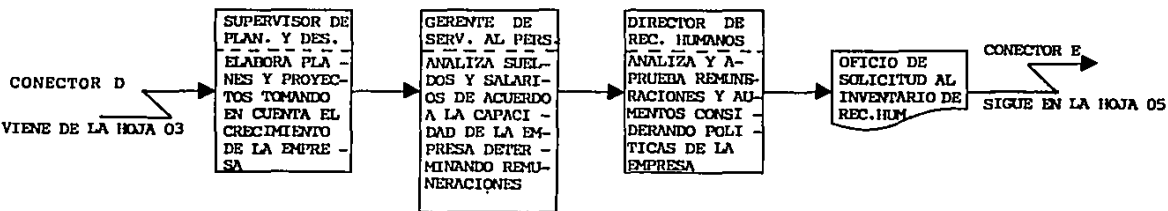


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HOJA 05

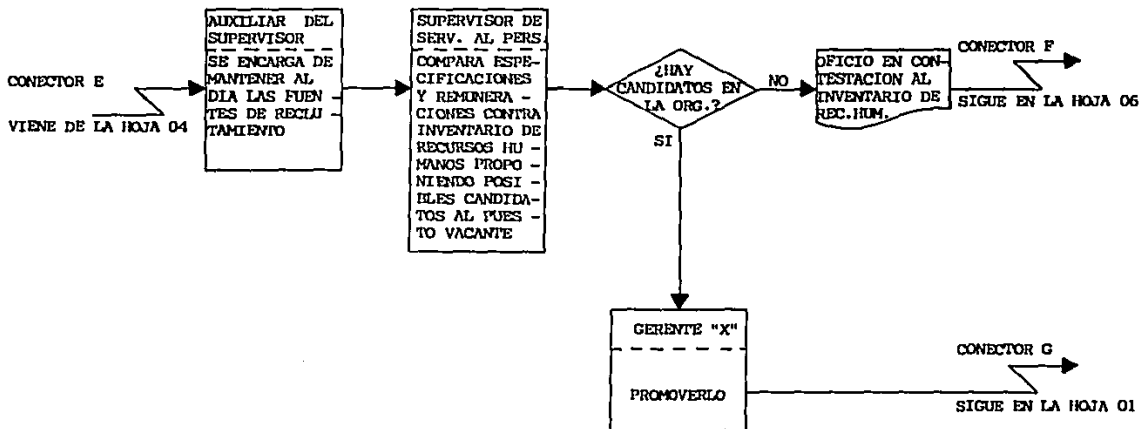


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HOJA 06

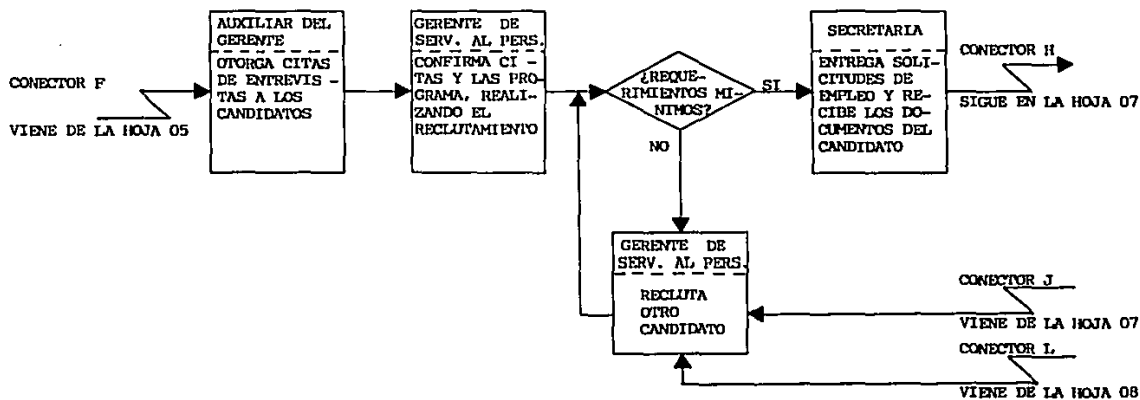


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

HOJA 07

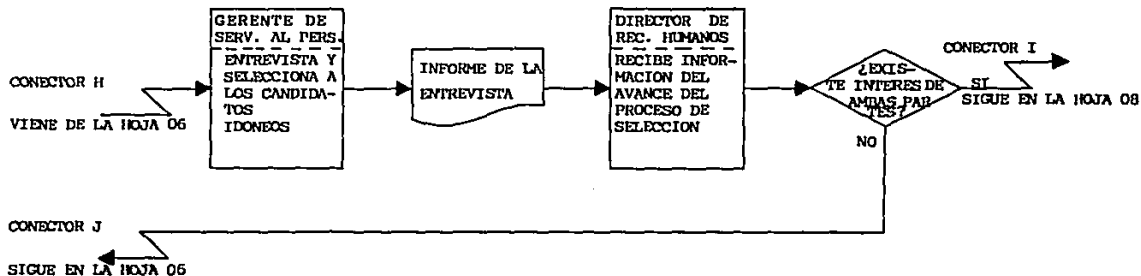


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

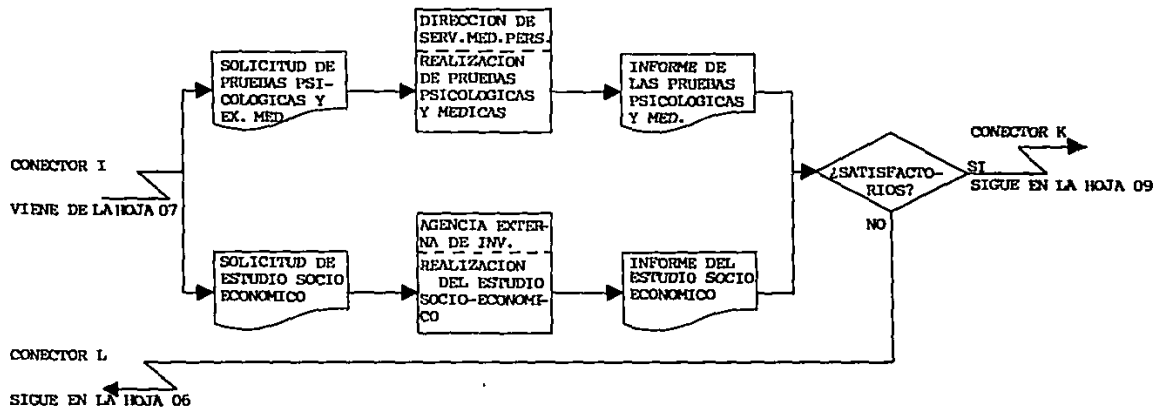


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

HOJA 09

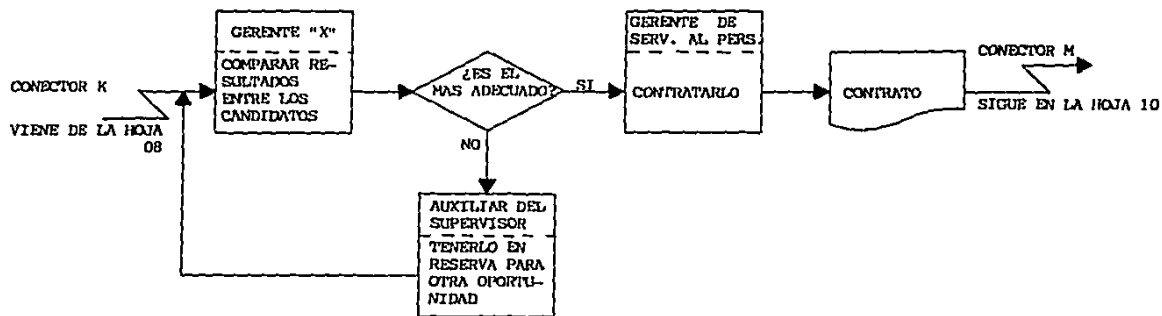


DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO
DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

CAPITULO V INVESTIGACION DE CAMPO

EN ESTE CAPÍTULO EXPONDREMOS LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO REALIZADA EN DIFERENTES CLÍNICAS DEL SECTOR PRIVADO EN EL DISTRITO FEDERAL CON RESPECTO A LA ACEPTACIÓN Y GRADO DE BENEFICIO QUE PROPORCIONA NUESTRO SISTEMA PROPUESTO.

A CONTINUACIÓN, PRESENTAMOS EL CUESTIONARIO QUE APLICAMOS A DIRECTIVOS DE 10 EMPRESAS DEL GIRO QUE MENCIONAMOS ANTERIORMENTE:

COMPANIA "X", S. A.
CUESTIONARIO

NO.	PREGUNTA	SI NO
1.	¿CREE USTED QUE SE PUEDE CONSIDERAR DENTRO DE SU EMPRESA, Y EN CADA UNA DE SUS ÁREAS O DEPARTAMENTOS LA EXISTENCIA DE TRES ELEMENTOS, QUE VIENEN A REPRESENTAR LA OPERACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.	¿CREE USTED QUE A TAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE ÉSTOS ELEMENTOS SE PUEDE CONOCER LA SITUACIÓN DE SU EMPRESA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.	¿CREE USTED NECESARIO O ÚTIL TENER UN DIAGRAMA EN EL QUE SE MUESTRE EL ORIGEN, REGISTRO Y CONTROL DE CADA DOCUMENTO Y LOS DEPARTAMENTOS QUE INTERVIENEN EN CADA OPERACIÓN EN SECUENCIA, DESCRIBIENDO TOTALMENTE LA ACTIVIDAD?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.	¿ES ÚTIL PARA SU EMPRESA EL TENER UN DIAGRAMA EN EL CUAL SE OBTENGA UN DIAGNÓSTICO DE CONTROL POR LA GENERACIÓN, SALIDA O ENTRADA DE UN DOCUMENTO O VALOR DE UN ÁREA A OTRA?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

SI NO

5. ¿CREE USTED QUE EL DIAGNÓSTICO DE CONTROL POR LA GENERACIÓN, ENTRADA O SALIDA DE UN DOCUMENTO O VALOR DE UN ÁREA A OTRA SEA ÚTIL PARA OBTENER UNA INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPORTUNA QUE CONTRIBUYA A LA ELABORACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE SU EMPRESA?

--	--

6. ¿CREE USTED ÚTIL LA EXISTENCIA DE UN DIAGRAMA QUE MUESTRE PASO A PASO LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA CADA ÁREA, COMO GÜIA QUE FACILITE LA DOCUMENTACIÓN PARA EL PERSONAL DE SU EMPRESA?

--	--

7. ¿CREE USTED CONVENIENTE QUE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS SE DEBAN OBTENER DE UN DIAGRAMA QUE MUESTRE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA, LA FORMA EN QUE ÉSTAS INTERVIENEN EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES Y CÓMO SE INTERRELACIONAN?

--	--

SI NO

8. ¿CREE QUE AL OBTENER UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SE PUEDA OBTENER UN PARÁMETRO Y ASÍ MEDIR EL DESEMPEÑO DE LOS EMPLEADOS?
9. ¿CREE USTED QUE ES INDISPENSABLE EN LA ACTUALIDAD REALIZAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN SU EMPRESA PARA LA TOMA DE DECISIONES?
10. ¿CREE CONVENIENTE QUE LAS ESTRATEGIAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEBAN SER FORMULADAS EN BASE A LA INFORMACIÓN QUE SE ORIGINO DESDE EL NIVEL OPERATIVO, PROCESO Y CONCENTRO EN EL ADMINISTRATIVO?
11. ¿CREE CONVENIENTE QUE LAS ESTRATEGIAS A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO EN REFERENCIA A LA ADMINISTRACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DEBAN SER FORMULADAS EN BASE AL ANÁLISIS DEL ENTORNO EN EL QUE ESTÁ INMERSA SU EMPRESA?

--	--

--	--

--	--

--	--

SI NO

12. ¿CREE APLICABLE CONSIDERAR QUE LA TOMA DE DECISIONES DEBE REPERCUTIR HASTA EL NIVEL OPERATIVO?

--	--

13. ¿PIENSA ÚTIL QUE EL TENER UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO ES UNA BUENA DECISIÓN PARA SU ORGANIZACIÓN?

--	--

14. ¿CREE USTED CONVENIENTE QUE LAS ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA SE DEBAN DE DETERMINAR EN BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS Y DEBILIDADES ACTUALES, Y DE LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS QUE SE NOS PRESENTEN EN UN FUTURO?

--	--

15. ¿USTED CREE QUE EL DIAGNÓSTICO DEL CONTROL INTERNO MEJORARÁ LA CONFIABILIDAD Y OPORTUNIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS?

--	--

SI NO

16. ¿CREE USTED ÚTIL CONOCER HASTA QUÉ PUNTO ES RESPONSABLE CADA PUESTO EN LA REALIZACIÓN DE CADA ACTIVIDAD PARA ASEGURAR QUE LAS ACTIVIDADES DE MAYOR IMPORTANCIA LAS REALICE EL PUESTO DE MAYOR NIVEL O JERARQUÍA Y LAS DE MENOR IMPORTANCIA EL PUESTO CORRESPONDIENTE DE MENOR NIVEL O JERARQUÍA?

--	--

17. ¿CREE USTED QUE PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA ES IMPORTANTE QUE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA O DEPARTAMENTO TENGA EL SOPORTE OPERATIVO ADECUADO PARA SU REALIZACIÓN?

--	--

18. ¿LE SERVIRÍA A SU EMPRESA EL DETERMINAR Y DIAGNOSTICAR LOS PASOS Y PROCESOS OPERATIVOS DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES DE LAS ÁREAS?

--	--

SI NO

19. ¿LE SERÍA DE UTILIDAD PARA SU EMPRESA EL ANALIZAR EL CONTENIDO DE UBICACIÓN, RESPONSABILIDADES Y ACTIVIDADES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS DE UN ÁREA?

--	--

20. ¿CREE USTED NECESARIO EL DETERMINAR Y BALAN-
CEAR LAS CARGAS DE TRABAJO A FIN DE DISTRI-
BUÍRLAS ADECUADAMENTE ENTRE LOS EMPLEADOS?

--	--

21. ¿CREE USTED NECESARIO ANALIZAR LAS CARGAS DE
TRABAJO Y LAS HORAS QUE SE DEBEN EMPLEAR EN
CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES PARA DEFINIR LOS
RECURSOS HUMANOS NECESARIOS?

--	--

22. ¿CREE USTED DE UTILIDAD UN ORGANIGRAMA QUE
INDIQUE LAS ACTIVIDADES, OPERACIONES Y PUES-
TOS POR ÁREA?

--	--

SI NO

23. CON EL OBJETO DE FACILITAR EL DIAGNÓSTICO DE RESPONSABILIDADES, FUNCIONES DE CADA ACTIVIDAD Y PUESTO, CARGAS DE TRABAJO Y TIEMPOS DE REALIZACIÓN, ¿CREE USTED QUE SERÍA UNA VENTAJA CONFORMAR TODO EN UNA SOLA MATRIZ?

--	--

24. ¿CONSIDERA QUE LOS ANÁLISIS ANTERIORES EFICIENTARÁN EL DESARROLLO DE SU EMPRESA?

--	--

25. ¿USTED APROBARÍA UN PROYECTO QUE INTEGRE TODO LO ANTERIOR?

--	--

V.1. INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.

LOS PORCENTAJES DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS FUERON:

NO. DE PREGUNTA	PORCENTAJE
1	90
2	80
3	100
4	70
5	80
6	90
7	90
8	70
9	100
10	50
11	100
12	100
13	90
14	90
15	100
16	100
17	100
18	50
19	80
20	90
21	100
22	90
25	60
23	60
24	100
25	100

EN LA PREGUNTA 1 EL RESULTADO NOS INDICA QUE LA BASE DE LA TEORÍA DE PISOS ES APLICABLE EN ESTA INDUSTRIA.

EN LA PREGUNTA 2 EL RESULTADO NOS INDICA QUE NUESTRO SISTEMA SERÍA ÚTIL EN LA MAYORÍA DE LOS CASOS.

EN LA PREGUNTA 3 EL RESULTADO NOS INDICA QUE ES TOTALMENTE ACEPTABLE Y ÚTIL MOSTRAR EL FLUJO DE LOS DOCUMENTOS A TRAVÉS

DE LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA.

EN LA PREGUNTA 4 EL RESULTADO NOS SEÑALA QUE EXISTE ACEPTACIÓN EN SU MAYORÍA SOBRE EL CONTROL DE LOS DOCUMENTOS.

EN LA PREGUNTA 5 EL RESULTADO NOS SEÑALA QUE EL CONTROL ANTERIOR CONTRIBUIRÍA A LA ELABORACIÓN DE SISTEMAS EFECTIVOS DE INFORMACIÓN.

EN LA PREGUNTA 6 EL RESULTADO NOS INDICA QUE SERÍA NECESARIA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS QUE REPRESENTARAN UNA GUÍA PARA LOS EMPLEADOS EN LA REALIZACIÓN DE SUS ACTIVIDADES.

EN LA PREGUNTA 7 EL RESULTADO INDICA QUE LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS ESTÁ DE ACUERDO EN QUE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS SE DEBEN OBTENER DEL FLUJO DE LAS OPERACIONES A TRAVÉS DE LAS DIFERENTES ÁREAS.

EN LA PREGUNTA 8 EL RESULTADO MUESTRA QUE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTOS SE PUEDEN UTILIZAR PARA MEDIR EL DESEMPEÑO.

EN LA PREGUNTA 9 EL RESULTADO NOS MUESTRA QUE ES COMPLETAMENTE ACEPTADA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN ESTE SECTOR DE LA INDUSTRIA.

EN LA PREGUNTA 10 EL RESULTADO MANIFIESTA QUE SÓLO LA MITAD

DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS OPINARON QUE LAS ESTRATEGIAS DEBEN SER BASADAS DESDE EL NIVEL OPERATIVO.

EN LA PREGUNTA 11 EL RESULTADO INDICA LA IMPORTANCIA DEL ENTORNO DE LA EMPRESA PARA REALIZAR ESTRATEGIAS.

EN LA PREGUNTA 12 EL RESULTADO NOS MUESTRA QUE TODAS LAS PERSONAS ENTREVISTADAS ESTÁN DE ACUERDO EN QUE LAS DECISIONES QUE SE TOMEN DEBEN REPERCUTIR HASTA EL NIVEL OPERATIVO.

EN LA PREGUNTA 13 EL RESULTADO INDICA QUE CASI LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERA QUE ES IMPORTANTE TENER UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.

EN LA PREGUNTA 14 EL RESULTADO INDICA QUE CASI LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS ESTUVIERON DE ACUERDO EN REALIZAR ESTRATEGIAS BASADAS EN LAS FUERZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

EN LA PREGUNTA 15 EL RESULTADO MOSTRÓ QUE LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS ESTÁN DE ACUERDO EN QUE EL CONTROL INTERNO INFLUYE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.

EN LA PREGUNTA 16 EL RESULTADO MUESTRA QUE LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS CREE ÚTIL QUE EL CONOCER EL PUESTO

RESPONSABLE DE CADA ACTIVIDAD SIRVA PARA ASEGURAR QUE SE LLEVEN A CABO POR EL PUESTO ADECUADO SEGÚN SU JERARQUÍA.

EN LA PREGUNTA 17 EL RESULTADO ARROJÓ QUE LA TOTALIDAD ADMITIÓ LA NECESIDAD DE TENER POR ACTIVIDAD EL ADECUADO SOPORTE OPERATIVO PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

EN LA PREGUNTA 18 EL RESULTADO INDICA QUE LA MITAD SOLAMENTE CONSIDERA DE UTILIDAD EL CONOCER LOS PROCESOS DE OPERACIONES DE LAS ACTIVIDADES POR ÁREA.

EN LA PREGUNTA 19 EL RESULTADO INDICA QUE LOS ENTREVISTADOS EN MAYORÍA CONSIDERA DE UTILIDAD EL ANÁLISIS DE LAS ACTIVIDADES EN CUANTO A UBICACIÓN Y RESPONSABILIDADES POR ÁREA.

EN LA PREGUNTA 20 EL RESULTADO INDICA QUE LA MAYORÍA DE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERA QUE SERÍA DE UTILIDAD EL CONOCER LAS CARGAS DE TRABAJO PARA SU DISTRIBUCIÓN ADECUADA ENTRE LOS EMPLEADOS.

EN LA PREGUNTA 21 EL RESULTADO INDICA QUE LA TOTALIDAD DE LOS ENTREVISTADOS ESTÁ DE ACUERDO EN QUE EL DETERMINAR LAS CARGAS DE TRABAJO Y LAS HORAS POR ACTIVIDAD ES DE GRAN UTILIDAD PARA DETERMINAR LOS RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.

EN LA PREGUNTA 22 EL RESULTADO SEÑALA QUE LA GRAN MAYORÍA DE LOS ENTREVISTADOS CONSIDERA DE UTILIDAD UN ORGANIGRAMA QUE INDIQUE COMPLETAMENTE LA ESTRUCTURA Y FUNCIÓN DE CADA ÁREA.

EN LA PREGUNTA 23 EL RESULTADO SEÑALA QUE SÓLO APENAS MÁS DE LA MITAD DE LOS ENTREVISTADOS ESTÁ DE ACUERDO EN CONFORMAR EN UNA SÓLA MATRIZ TODOS LOS ANÁLISIS DEL SISTEMA POR MATRICES.

EN LA PREGUNTA 24 EL RESULTADO MUESTRA QUE EL SISTEMA SERÍA BENÉFICO PARA ESTE RAMO DE LA INDUSTRIA.

EN LA PREGUNTA 25 EL RESULTADO DE ESTA INVESTIGACIÓN MUESTRA QUE EL SISTEMA PROPUESTO SERÍA APROBADO POR EL TOTAL DE LOS ENTREVISTADOS.

CONCLUSIONES:

- PODEMOS DECIR QUE UNA ORGANIZACIÓN ESTÁ FORMADA DE 3 ELEMENTOS QUE REPRESENTAN LA OPERACIÓN, LA ADMINISTRACIÓN Y LA ESTRATEGIA Y QUE A TRAVÉS DE SU DIAGNÓSTICO SE PUEDE CONOCER LA SITUACIÓN DE ÉSTA.

- HEMOS COMPROBADO EN BASE A LAS PREGUNTAS 3.4.5.6.7.8 QUE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE EL SISTEMA DE NIVELES O PISOS PUEDE RESULTAR MUY ÚTIL A LAS ORGANIZACIONES. COMO EJEMPLOS

PODEMOS CITAR AL DIAGRAMA DE BLOQUE, DIAGRAMA DE FLUJO, ANÁLISIS DE PUESTOS; CON CUYO DIAGNÓSTICO SE OBTIENEN SISTEMAS DE INFORMACIÓN ÚTILES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

- MEDIANTE LAS PREGUNTAS 9,10,11,12,14 CONCLUÍMOS QUE EL DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA RESULTA INDISPENSABLE EN LA TOMA DE DECISIONES QUE SE REALIZA EN EL NIVEL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.

- ASIMISMO, MEDIANTE LAS PREGUNTAS 16,17,18,19,20,21,22,23 COMPROBAMOS QUE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE EL SISTEMA DE MATRICES RESULTAN DE GRAN UTILIDAD AL EMPRESARIO PUES A TRAVÉS DE ÉSTE SISTEMA SE ANALIZA EN CONJUNTO LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, DETERMINANDO ANÁLISIS DE PUESTOS, SISTEMAS DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS, CARGAS DE TRABAJO Y RECURSOS HUMANOS.

- POR TODO LO ANTERIOR, Y CON BASE EN LAS PREGUNTAS 24 Y 25 NOS DAMOS CUENTA QUE EL SISTEMA INTEGRAL PROPUESTO, TIENE GRAN ACEPTACIÓN EN EL MEDIO EMPRESARIAL CITADO.

V.2. ANALISIS ESTADÍSTICO.

PARA ANALIZAR ESTADÍSTICAMENTE EL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE CLÍNICAS, SE LEVANTÓ UNA MUESTRA REPRESENTATIVA DE 10 DE ELLAS. PARA TAL EFECTO, SE HIZO UNA ENCUESTA DE 25 PREGUNTAS A CADA GERENTE ADMINISTRATIVO.

LAS ÚNICAS RESPUESTAS POSIBLES SON SI O NO (AFIRMATIVO O NEGATIVOS).

CONCEPTOS PRINCIPALES:

PARA INTERPRETAR ESTOS DATOS, SE DISTRIBUYEN EN CLASES O GRUPOS.

EL NÚMERO DE ELEMENTOS QUE CONSTITUYE CADA CLASE O GRUPO SE LE LLAMA FRECUENCIA DE CLASE.

UNA ORDENACIÓN TABULAR DE LOS DATOS EN CLASES Y LAS FRECUENCIAS CORRESPONDIENTES SE CONOCE COMO UNA DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS.

INTERVALO DE CLASE ES LA DIFERENCIA ENTRE LOS LÍMITES REALES DE CLASE QUE LO FORMAN.

LA MARCA DE CLASE ES LA DIFERENCIA ENTRE LOS LÍMITES

REALES DE CLASE QUE LO FORMAN.

Los HISTOGRAMAS O POLIGONOS DE FRECUENCIA, SON LAS REPRESENTACIONES GRÁFICAS DE LAS DISTRIBUCIONES DE FRECUENCIA.

FRECUENCIA RELATIVA DE UNA CLASE, ES LA FRECUENCIA DE LA CLASE EXPRESADA EN PORCENTAJE.

LA FRECUENCIA ACUMULADA, ES LA SUMA DE LAS FRECUENCIAS RELATIVAS.

DEL RESULTADO DE LA ENCUESTA SE OBTUVO LA SIGUIENTE INFORMACIÓN:

NUMERO DE PREGUNTA	AFIRMATIVA	NEGATIVA
1	9	1
2	8	2
3	10	0
4	7	3
5	8	2
6	9	1
7	9	1
8	7	3
9	10	0
10	5	5
11	10	0
12	10	0
13	9	1
14	9	1
15	10	0
16	10	0
17	10	0
18	5	5
19	8	2
20	9	1
21	10	0
22	9	1
23	6	4
24	10	0
25	10	0

DE LAS PREGUNTAS 10 Y 18:

5 FUERON AFIRMATIVAS Y 5 NEGATIVAS.

DE LA PREGUNTA 23:

6 FUERON AFIRMATIVAS Y 4 NEGATIVAS.

DE LAS PREGUNTAS 4 Y 8:

7 FUERON AFIRMATIVAS Y 3 NEGATIVAS.

DE LAS PREGUNTAS 2,5 Y 19:

8 FUERON AFIRMATIVAS Y 2 NEGATIVAS.

DE LAS PREGUNTAS 1,6,7,13,14,20 Y 22:

9 FUERON AFIRMATIVAS Y 1 NEGATIVA.

DE LAS PREGUNTAS 3,9,11,12,17,21,24 Y 25:

10 FUERON AFIRMATIVAS Y 0 NEGATIVAS.

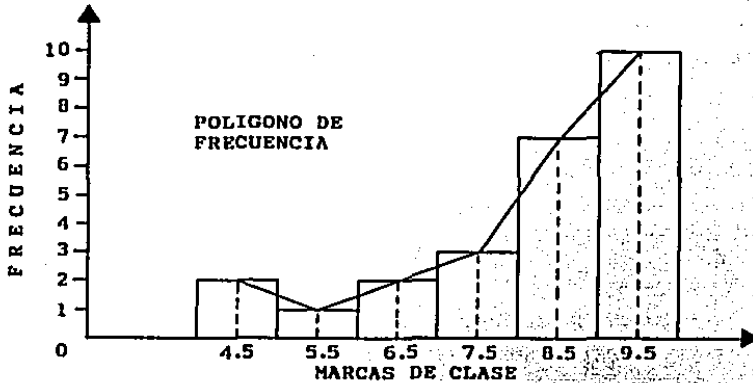
DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS DE LAS AFIRMACIONES

INTERVALO DE CLASE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
4 - 5	2	8%	8%
5 - 6	1	4%	12%
6 - 7	2	8%	20%
7 - 8	3	12%	32%
8 - 9	7	28%	60%
9 - 10	10	40%	100%
	25	100%	

PARA ELABORAR EL HISTOGRAMA SE OBTIENE LA MARCA DE CLASE DE LA SIGUIENTE FORMA:

LÍMITE INFERIOR	+	LÍMITE SUPERIOR	/	2	=	
4	+	5	/	2	=	4.5
5	+	6	/	2	=	5.5
6	+	7	/	2	=	6.5
7	+	8	/	2	=	7.5
8	+	9	/	2	=	8.5
9	+	10	/	2	=	9.5

HISTOGRAMA DE RESPUESTAS AFIRMATIVAS



UNIENDO LAS MARCAS DE CLASE O LOS PUNTOS MEDIOS, SE OBTIENE EL POLÍGONO DE FRECUENCIAS O CURVA DE FRECUENCIA.

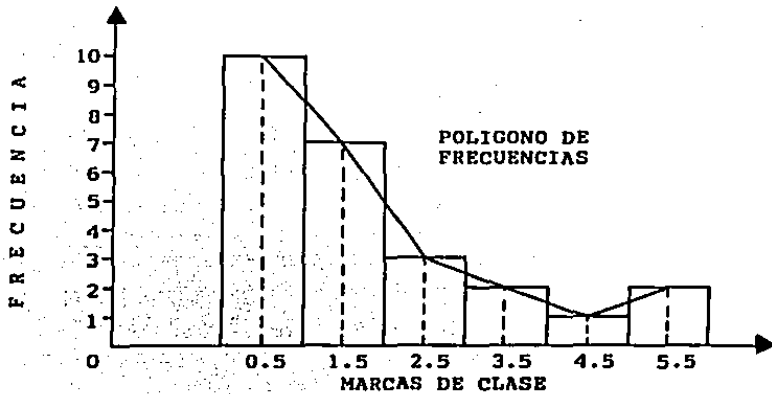
DE MANERA ANÁLOGA SE ELABORA LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIA PARA LAS NEGACIONES.

INTERVALO DE CLASE	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA ACUMULADA
0 - 1	10	40%	40%
1 - 2	7	28%	68%
2 - 3	3	12%	80%
3 - 4	2	8%	88%
4 - 5	1	4%	92%
5 - 6	2	8%	100%
	----- 25	----- 100%	

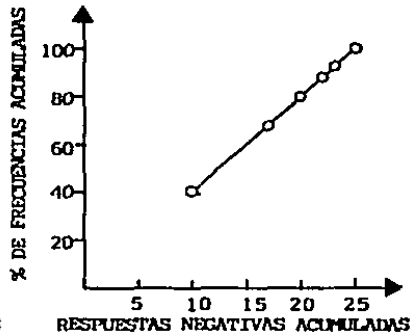
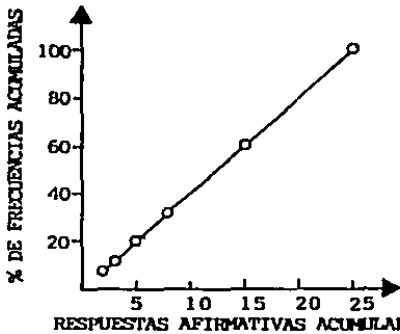
PARA ELABORAR EL HISTOGRAMA:

LÍMITE INFERIOR	+	LÍMITE SUPERIOR	/	2	=	
0	+	1	/	2	=	0.5
1	+	2	/	2	=	1.5
2	+	3	/	2	=	2.5
3	+	4	/	2	=	3.5
4	+	5	/	2	=	4.5
5	+	6	/	2	=	5.5

HISTOGRAMA DE RESPUESTAS NEGATIVAS



DISTRIBUCION DE FRECUENCIAS ACUMULADAS



DEL ANÁLISIS DE LA DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS ACUMULADAS SE PODRÁN CONTESTAR, POR EJEMPLO, LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

¿CUÁNTAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS O NEGATIVAS ESTÁN ARRIBA O ABAJO DE DETERMINADO PORCENTAJE?

¿CUÁNTAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS O NEGATIVAS CORRESPONDEN A MÁS DE UNA DETERMINADA CANTIDAD?

MEDIA ARITMETICA

CUANDO LOS DATOS SE PRESENTAN MEDIANTE UNA DISTRIBUCIÓN DE

FRECUENCIAS. TODOS LOS VALORES CAEN DENTRO DE UNOS INTERVALOS DE CLASE QUE SE CONSIDERAN COINCIDENTES CON LAS MARCAS DE CLASE O PUNTOS MEDIOS (M) DE CADA INTERVALO.

CLASES	F	M	FM
4 - 5	2	4.5	9
5 - 6	1	5.5	5.5
6 - 7	2	6.5	13
7 - 8	3	7.5	22.5
8 - 9	7	8.5	59.5
9 - 10	10	9.5	95
			<u>204.5</u>

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

LA MEDIA ARITMÉTICA DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS ES 8.18

CLASES	F	M	FM
0 - 1	10	0.5	5
1 - 2	7	1.5	10.5
2 - 3	3	2.5	7.5
3 - 4	2	3.5	7
4 - 5	1	4.5	4.5
5 - 6	2	5.5	11
			<u>45.5</u>

LA MEDIA ARITMÉTICA DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS ES 1.82 .

LA MEDIANA ES UNA COLOCACIÓN DE DATOS ORDENADOS EN ORDEN DE MAGNITUD, ES EL VALOR MEDIO DE LOS VALORES MEDIOS.

PARA EL CASO DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS:

2.1.2.3.7.10 LA MEDIANA ES: $\frac{2+3}{2} = 2.5$

PARA EL CASO DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS:

10.7.3.2.1.2 LA MEDIANA ES: $\frac{3+2}{2} = 2.5$

LA MODA DE UNA SERIE DE VALORES, ES AQUELLA QUE SE PRESENTA CON MAYOR FRECUENCIA, ES DECIR EL MÁS COMÚN.

EN EL CASO DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS:

2.1.2.3.7.10 LA MODA ES: 2

EN EL CASO DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS:

10.7.3.2.1.2 LA MODA ES: 2

AL GRADO EN QUE LOS DATOS TIENDEN A VARIAR ALREDEDOR DE UN VALOR MEDIO, SE LE LLAMA DISPERSIÓN. SE UTILIZAN DISTINTAS MEDIDAS DE DISPERSIÓN COMO EL RANGO, LA DESVIACIÓN MEDIA Y LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR.

EN NUESTRO CASO UTILIZAREMOS LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR, PARA LOS CUAL SE CALCULA LA VARIANZA Y, EN BASE A ÉSTA, LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR.

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

LA VARIANZA DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS ES (LA VARIANZA ES UNA MEDIDA DE LAS DESVIACIONES AL CUADRADO):

$$\sigma^2 = \text{Var} = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2}{N} = \frac{25.8544}{25} = 1.0341$$

LA VARIANZA DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS ES:

APLICANDO LA MISMA FÓRMULA

$$\text{VAR} = \frac{12.312}{25} = .49248$$

LA DESVIACIÓN ESTÁNDAR DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS ES:

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

PARA LAS RESPUESTAS NEGATIVAS Y APLICANDO LA MISMA FÓRMULA ES:

$$\sigma^2 = 0.7017$$

LA MEDIDA DE VARIABILIDAD DE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS ES MENOR QUE LA DE LAS RESPUESTAS NEGATIVAS. ESTO QUIERE DECIR QUE LAS RESPUESTAS AFIRMATIVAS TIENEN MENOR VARIABILIDAD, O SEA QUE SUS VALORES ESTÁN MÁS PRÓXIMOS A LA MEDIA.

CONCLUSIONES GENERALES

- MÉXICO SE ENCUENTRA EN UN DESPEGUE ECONÓMICO INMERSO EN UN AMBIENTE DE CONSTANTES CAMBIOS, LO CUAL SE REFLEJA EN SUS EMPRESAS LAS CUALES NECESITAN ADAPTAR SUS ESTRUCTURAS A ESTE DESPEGUE. ES POR ESO DE GRAN IMPORTANCIA EL DESARROLLO DE UNA HERRAMIENTA QUE NOS SIRVA PARA DIAGNOSTICAR Y CORREGIR DICHA SITUACIÓN EN LAS EMPRESAS: LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

- EN TODA ORGANIZACIÓN SE REQUIERE DE LA REVISIÓN NECESARIA PARA QUE LA OPERACIÓN SE APEGUE A LO DISPUESTO EN LA PLANEACIÓN Y ASÍ GARANTIZAR LOS RESULTADOS CONTANDO CON INFORMACIÓN CONFIABLE Y OPERTUNA SOBRE EL PROCESO DE AVANCE, PARA FORMULAR JUICIOS Y MEDIDAS CORRECTIVAS. ESTAS EVALUACIONES INCLUYEN UN DIAGNÓSTICO SOBRE EL POTENCIAL Y PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS EMPLEADOS EN LOGRAR OBJETIVOS. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y SUS TÉCNICAS DE DIAGNÓSTICO SE ORIENTAN A LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TANTO DE LOS RECURSOS COMO DE LOS OBJETIVOS.

- LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ES UNA TÉCNICA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL QUE PUEDE SER APLICABLE A CUALQUIER ENTE ECONÓMICO YA SEA REALIZANDO UN ANÁLISIS A UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA, O DANDO UN ENFOQUE DE SISTEMAS QUE PUEDE ABARCAR UNA UNIDAD O GRUPO DE UNIDADES DENTRO QUE FORMEN LA

ORGANIZACIÓN.

- DEBE BUSCARSE QUE LOS RECURSOS SEAN LOS NECESARIOS

PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA, PARA LOGRAR LA MÁXIMA PRODUCTIVIDAD DE LA MISMA DENTRO DE LAS MEJORES CONDICIONES PARA EL TRABAJADOR, Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA POR MEDIO DE LA ECUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD, NO SE LIMITA SIMPLEMENTE EN DETERMINAR DEFICIENCIAS, IRREGULARIDADES, DESCUIDOS, ERRORES, FALLAS, SINO ADEMÁS DETERMINA EL LOGRO DE CAMBIOS Y RESULTADOS A TRAVÉS DEL DIAGNÓSTICO DE LOS RECURSOS EMPLEADOS DETECTANDO POR MEDIO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (PISO ESTRATÉGICO) POSIBLES FUERZAS, RIESGOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES INDISPENSABLE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y FIJACIÓN DE OBJETIVOS.

- EL SISTEMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA QUE SE PROPUSO ES BASTANTE COMPLETO, DEBIDO A QUE ABARCA, EN TÉRMINOS GENERALES, DESDE LAS FUNCIONES OPERATIVAS HASTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TOMA DE DECISIONES Y EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS, PASANDO POR DIAGRAMAS DE FLUJO, DESCRIPCIONES DE PUESTOS, SISTEMAS DE INFORMACIÓN GERENCIAL, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS, APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS, Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN, DÁNDOLOS LAS BASES PARA EL CONTROL Y REGISTRO DE INFORMACIÓN, ESTABLECIMIENTO Y REVISIÓN DE CONTROLES, PROCEDIMIENTOS, MÉTODOS Y SISTEMAS, EVALUACIÓN DEL

DESEMPEÑO, ANÁLISIS DE PUESTOS, DETERMINACIÓN DE CARGAS DE TRABAJO Y TIEMPOS DE REALIZACIÓN.

LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NOS PERMITE DETERMINAR ASPECTOS SUBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN, LOS CUALES NO SE PUEDEN DETERMINAR CON LA AUDITORÍA CONTABLE, QUE DE ALGUNA FORMA SON PARTE ESENCIAL EN EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS, COMO PUEDE SER LA MOTIVACIÓN, DESARROLLO ORGANIZACIONAL, ENTRE OTROS.

EL SISTEMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PROPUESTO ES, POR TANTO, APLICABLE A TODA ORGANIZACIÓN PARA SU PROPIO BENEFICIO POR SER UNA HERRAMIENTA ÚTIL EN EL DIAGNÓSTICO DE ÉSTAS.

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN, POR SU FORMACIÓN ACADÉMICA, ES EL PROFESIONAL IDÓNEO PARA LLEVAR A CABO LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

ASI PUES, EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA NO ESTÁ EN JUZGAR LA CAPACIDAD DEL ELEMENTO HUMANO, NI TAMPOCO ES SU PRIORIDAD EL DETECTAR ERRORES, FUGAS DE CONTROL, MALVERSACIONES, DISTRIBUCIÓN DE RESPONSABILIDADES Y CARGAS DE TRABAJO INADECUADAS, SINO QUE EXISTA EL PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE QUE LOS RECURSOS SEAN TAN PRODUCTIVOS COMO REQUERIMIENTOS REQUIERAN LOS OBJETIVOS PARA

AL SU REALIZACIÓN Y EFECTIVIDAD NACIONAL ASOCIACIÓN NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ADMINISTRACIÓN DE MERCADO DEL MERCADO DE TRABAJO Y ECONOMÍA. CONSIDERAMOS QUE Y DEBIDA A TODO LO EXPUUESTO, ES NECESARIO BUSCAR EL CARÁCTER DE OBLIGATORIEDAD A LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PARA APLICARSE A LAS EMPRESAS, YA QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE A CADA UNO DE ESTOS ORGANISMOS SOCIALES QUEDEN PROTEGIDOS COMO UNIDADES ECONÓMICAS Y FUENTES DE TRABAJO AL NORMARSE UNA REVISIÓN DE SUS OBJETIVOS Y LAS FORMAS DE OBTENERLOS Y NO SÓLO REALIZAR INVESTIGACIONES DE CARÁCTER FISCAL PARA DETERMINAR EL IMPORTE DE LOS GASTOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA EN JULIO DE 1957.

ARIAS GALICIA FERNANDEZ. "ADMINISTRACIÓN DE LOS NEGOCIOS EMPRESARIALES". Ed. Editorial S.A. México 1956.

ARIAS GALICIA FERNANDEZ. "ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS". Ed. Editorial S.A. México 1956.

ARIAS GALICIA FERNANDEZ. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN". Editorial S.A. México 1958.

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN. "REVISTA GERENCIAL". VISTA CUATRIMESTRAL. VOLUMEN IV. NO. 11. ENERO-ABRIL 1952. UNIVERSIDAD LA SALLE. MÉXICO.

- ANFECA ASOCIACIÓN NACIONAL DE FACULTADES Y ESCUELAS DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. "PERSPECTIVAS DEL MERCADO DE TRABAJO DE LA LICENCIATURA EN CONTADURÍA Y EN ADMINISTRACIÓN". EDITORES: PRESIDENTES DE LOS FOC, MÉXICO 1987.
- APUNTES DE ESTADÍSTICA 3ER. SEMESTRE, UNIVERSIDAD LA SALLE, MÉXICO 1985.
- ASOCIACION NACIONAL DE COLEGIOS DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, A. C. "BOLETIN INFORMATIVO". DOCUMENTO REALIZADO EN EL VII CONGRESO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN LLEVADO A CABO EN LA CD. DE MÉRIDA, YUCATÁN EN JULIO DE 1977.
- ARIAS GALICIA FERNANDO. "ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS". ED. TRILLAS. 2DA. EDICIÓN. MÉXICO 1986.
- CERTO SAMUEL C. "ADMINISTRACIÓN MODERNA". EDITORIAL INTERAMERICANA. 2DA. EDICIÓN. MÉXICO 1984.
- CHIAVENATO IDALBERTO. "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN". EDITORIAL Mc. GRAW HILL. 3RA. EDICIÓN. MÉXICO 1988.
- ESCUELA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN. "REVISTA GERENCIA". REVISTA CUATRIMESTRAL, VOLUMEN IV No. 11. ENERO-ABRIL 1985. UNIVERSIDAD LA SALLE. MÉXICO.

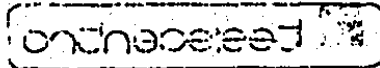
FERNANDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO. "LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". EDITORIAL DIANA. MÉXICO 1986.

HAMPTON DAVID R. "ADMINISTRACIÓN CONTEMPORÁNEA". EDITORIAL Mc. GRAW HILL. 2A. EDICIÓN. MÉXICO 1988.

HERNANDEZ, SVERDLIK, VARELA, CHRUDEN, SHERMAN. "ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL". EDITORIAL SOUTH-WESTERN PUBLISHING Co. ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA 1984.

RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUÍN. "SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA". EDITORIAL TRILLAS. 3RA. EDICIÓN. MÉXICO 1986.

STONER JAMES A.F. "ADMINISTRACIÓN". EDITORIA PRENTICE-HALL. 2DA. EDICIÓN . ESPAÑA 1983.



IMPRESO EN MÉXICO - PRINTED IN MEXICO
T E S T O

San José No. 1103, ed. Heróles, T. Col. del Valle

288 - 32 - 10

288 - 32 - 10