



875202

UNIVERSIDAD VILLA RICA 8

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M. 27

LA IMPORTANCIA DE LA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA EN EL DEPARTAMENTO
DE RECURSOS HUMANOS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

Jorge Manuel Fernández Bravo

DIRECTOR DE TESIS
Ing. Mba. Abel Caldare Martínez

REVISOR DE TESIS
C. P. Martha Gloria Canudas Lara

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

H. VERACRUZ, VER.

1996



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.

A DIOS: Por permitirme terminar mi carrera profesional.

A MIS PADRES: JORGE Y MARIA DE LOURDES por su apoyo, esfuerzo y motivación que realizaban para mi futuro.

A MIS HERMANOS: GIOVANNI Y PALOMA Por ser un factor de motivación y superación en la vida.

A LA FAMILIA DIEZ BRAVO: Por su apoyo que sirvieron de base para mi carrera profesional.

A LA FAMILIA CHAZARO FERNANDEZ: Por su dedicación y apoyo incondicional que siempre tuvieron hacia mi.

A MAESTROS Y AMIGOS: Por su comprensión y ayuda en momentos difíciles de mi carrera.

INDICE

INTRODUCCION.

CAPITULO I METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.- DEFINICION DEL PROBLEMA.	3
2.- JUSTIFICACION.	5
3.- OBJETIVOS.	8
4.- MARCO TEORICO.	8
5.- HIPOTESIS.	10

CAPITULO II DESCRIPCION DE AUDITORIA Y NORMAS.

2.1.- DEFINICION GENERAL DE AUDITORIA.	11
2.2.- AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA OPERACIONAL.	11
2.3.- NORMAS DE LA AUDITORIA INTERNA.	14
2.4.- DIFERENTES TIPOS DE NORMAS.	16
2.5.- FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.	19
2.6.- CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS, PLANES, PROCEDIMIENTOS, LEYES Y REGULARIZACIONES.	23
2.7.- AUDITORIA INTEGRAL.	25

CAPITULO III DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

3.1.- PROPOSITO.	29
3.2.- ALCANCE.	30
3.3.- CAMPO DE APLICACION.	30
3.4.- ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	31
3.5.- VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	31

3.6.- DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	32
3.7.- TECNICAS DE INVESTIGACION.	37
3.8.- EVALUACION DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES.	42

CAPITULO IV DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

4.1.- CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	45
4.2.- DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.	47
4.3.- LAS VARIABLES SON: PLANES Y OBJETIVOS.	56
4.4.- POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.	58
4.5.- METODOS DE CONTROL.	62
4.6.- RECURSOS HUMANOS.	63
4.7.- NORMAS.	64
4.8.- MEDICION DE RESULTADOS.	65
4.9.- DISEÑO DEL CUESTIONARIO.	67

CAPITULO V INTERPRETACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

5.1.- ANALISIS DE LAS PREGUNTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION.	70
5.2.- ANALISIS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION.	75
5.3.- EVALUACION DE LA INVESTIGACION.	76

CONCLUSIONES.	78
---------------	----

BIBLIOGRAFIA.	
---------------	--

INTRODUCCION

En la última década del siglo XX las empresas de producción y servicio se están enfrentando a grandes retos y cambios inmediatos a nivel nacional e internacional que van desde el político, tecnológico, social, y económico.

El tratado de libre comercio entre Canadá - Estados Unidos y México exige que en las empresas mexicanas e instituciones de servicio no existan el proteccionismo, las ineficiencias de los sistemas de trabajo, el uso de tecnologías obsoletas, la calidad deficiente de los productos y servicios y la falta de productividad de las empresas, se ven con serios obstáculos para enfrentarse a una economía mundial cada día más competitiva y exigente.

En relación a lo antes mencionado, bastantes organizaciones han iniciado el proceso de reestructuración interna como una necesidad para la supervivencia. De ahí que las instituciones de servicio como las Instituciones bancarias nacionales están inmersas en el proceso de revisión a través de la Auditoria Administrativa de los departamentos de Recursos Humanos y otros aspectos.

Estamos en condiciones de resaltar la estrecha relación que existe entre la productividad, la calidad de los servicios y los recursos humanos de las instituciones.

La supervivencia de las organizaciones en la dinámica de desarrollo, marcada por una competencia generalizada, creciente y agresiva, exige mayor calidad y excelencia en los productos o servicios que brindan.

CAPITULO I.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1. DEFINICION DEL PROBLEMA

En la mayoría de las empresas, se tienen y surgen ciertos problemas que pueden ser fundamentales para resolver, ya que si no se pone especial atención a algunos problemas que podrían ser muy diversos y complejos. Y este tipo de factores afectan considerablemente a las organizaciones, y se debe poner dedicación, empeño, tiempo, costo y organización. Las organizaciones para su creación necesitan un proyecto en el cual se debe planear desde su estructura, como esta compuesta o sea, como están distribuidos los departamentos, hasta tener el personal adecuado.

El fin es coordinar esfuerzos y aprovechar mejor las posibilidades de éxito. Todas estas finalidades quedarían resumidas en buscar mejoras que a su vez se traducen en una reducción de costos, esto significa que la auditoría, lleva a cabo un análisis y donde pone en juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma de siempre, hay una forma de hacer mejor las cosas y que generalmente puede conseguirse mediante la investigación que se haga, tomando como base los recursos de que dispone la empresa.

La auditoría administrativa es una técnica que revisa y supervisa. es una técnica porque tiene la necesidad de tomar diferentes procedimientos especializados.

El auditor administrativo debe tener dentro de sus cualidades una mentalidad ágil, disciplina e independiente de criterio.

Por lo que se va a apoyar en una técnica rígida como es la lógica, que siguiendo los pasos de los razonamientos inductivo y deductivo que nos recomienda.

Otras técnicas que se utilizan en la auditoría administrativa son los organigramas, diagramas de procesos, de tiempos y movimientos, de instalación, comparativos, gráficos.

La evaluación consiste en descomponer, estudiar, considerar y analizar lo examinado.

Refiriéndose a la administración pretende considerar las actividades de acuerdo con los principios de su disciplina, esto es, llegar a determinar el grado de eficiencia y llevar con la extensión necesaria del desarrollo de la auditoría administrativa.

Se van a precisar los resultados de la acción comparándola con el plan establecido, causas de las desviaciones y posibles medidas de corrección que ameritan nuevos planes.

El procedimiento de una evaluación de una auditoría administrativa, consiste en hacer un análisis de los cuestionarios generales, funcionales y otros procedimientos necesarios.

Esto es examinando cuidadosamente las hojas de análisis, formando un criterio de las mismas y haciendo las consideraciones que se estimen convenientes de acuerdo con las técnicas de auditoría y principios de la administración, para hacer una evaluación de acuerdo con los cánones modernos de esta disciplina.

2. JUSTIFICACION

Una auditoría administrativa constituye una oportunidad para mostrar que es lo que un negocio está logrando. Se lleva a cabo una revisión y consideración de la organización con el fin de precisar las pérdidas y deficiencias, mejores métodos, mejores formas de control, operaciones más eficientes, mejor uso de los recursos físicos y humanos, encontrar mala administración ó malos usos.

La auditoría administrativa pretende ayudar y complementar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.

Una auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos es importante, porque es donde surgen uno de los principales problemas que se tienen en las organizaciones.

Algunos ejemplos de esto sería la selección, reclutamiento, capacitación, si se utilizan las herramientas ó instrumentos adecuados, si se tiene al personal capacitado y preparado para dar la capacitación, si los cuestionarios ó las entrevistas están bien definidas y si están bien estructurados.

Otro aspecto si se cumplen y respetan las normas y políticas de la organización, si se tienen manuales, procedimientos para las áreas correspondientes y si se les muestra al nuevo trabajador, si se respetan sus áreas de trabajo y si se les motiva con algún incentivo.

La auditoría administrativa beneficiaría en gran medida ya que se encargaría de revisar, verificar, analizar, comprobar y controlar cada uno de los aspectos que afectaría la continuidad y productividad de la empresa.

Con la auditoría administrativa se tiene una verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las prácticas y programas de la organización alcanzan los resultados para la cual fue creada y se siga sosteniendo.

La auditoría administrativa trata de profundizar en cada área mediante el análisis y evaluación constructiva de su funcionamiento, con relación a las funciones de la administración, plantea las alternativas de solución por cada observación detectada.

Determina las áreas afectadas del organismo que se requieren de una revisión detallada.

En la auditoría administrativa se aplican conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas. Aquí el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados, así como estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

La auditoría administrativa constituye una prueba fehaciente del trabajo realizado.

Son un punto de apoyo para emitir las recomendaciones que consideren necesarias.

Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento dado, en busca de aclaraciones.

3. OBJETIVOS

- Conocer que importancia le dan las organizaciones a la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos.
- Analizar si las auditorías administrativas en el departamento de recursos humanos se realizan con los instrumentos y conocimientos adecuados.
- Conocer los planes de los altos niveles con respecto a la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos.
- Analizar si los programas de los altos niveles son los idóneos o adecuados para la auditoría administrativa en el departamento de recursos humanos.

4. MARCO TEORICO

La evaluación de la organización es importante, ya que permite establecer en que grado se han alcanzado los objetivos que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa.

El concepto de eficiencia y eficacia está ligado a otros conceptos que tienen aceptación en todo pensamiento administrativo contemporáneo.

En la teoría administrativa, el concepto de eficacia y eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. Por lo que es necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permitan una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos, estructura u objetivos que están presentes en todo tipo de organizaciones.

En todo campo de conocimientos los crecientes avances tecnológicos forman desactualizados conceptos o denominaciones empleadas sin reservas hasta entonces. Así ha ocurrido específicamente con la auditoría la extensión de algunas tareas o funciones, como consecuencia del desarrollo tecnológico, ha provocado que los expertos se vean obligados a buscar nuevas designaciones para las resultantes. De esta manera, al término auditoría se ha adicionado la palabra administrativa, para denotar la expansión de las actividades de examen y evaluación a la estructura, procesos y áreas funcionales. Como se advierte, estas acciones no están relacionadas directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera.

5. HIPOTESIS

“En la auditoria administrativa la selección de personal redunda en la calidad y como consecuencia se obtendría un desarrollo organizacional para la excelencia”.

CAPITULO II DESCRIPCION DE AUDITORIA Y NORMAS

2.1. DEFINICION GENERAL DE AUDITORIA

La auditoría ha sido definida de modo general como un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas.

2.2. AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA OPERACIONAL

En un sentido más limitado, la auditoría se puede clasificar como financiera o como operacional. Una auditoría financiera es un examen sistemático de los estados financieros, los registros y las operaciones correspondientes, para determinar la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados, de las políticas de la administración y de los requisitos fijados.

Un ejemplo de auditoría financiera es la obtención de evidencia respecto a lo que se afirma en los estados financieros de una empresa lucrativa y, recurriendo a dicha evidencia, determinar la observancia de los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La auditoría operacional es un examen sistemático de las actividades de una organización o de un segmento estipulado de las mismas en relación con objetivos específicos, a fin de evaluar el comportamiento, señalar las oportunidades de mejorar y generar recomendaciones para el mejoramiento o para favorecer la acción.

AUDITORIA EXTERNA

Los miembros de las firmas de contadores públicos no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan. Los contadores públicos ofrecen sus servicios independientes de auditoría con base en un contrato. Aunque esos servicios consisten en auditorías tanto financieras como operacionales, la mayoría de las que practican los contadores públicos son financieras.

La auditoría financiera más común es un examen de estados financieros hecho con el fin de formar una opinión de su

imparcialidad, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

AUDITORIA INTERNA

La auditoría interna, se describe como una función evaluadora independiente establecida dentro de una organización con el fin de examinar y evaluar sus actividades, como un servicio a la organización. Los auditores internos son empleados de la organización cuyas actividades evalúan.

Los auditores internos de una empresa pueden practicar auditorías tanto financieras como operacionales; pero, en el caso de las financieras, la finalidad y el alcance difieren de los que caracterizan a las que practican los contadores públicos.

Los auditores internos determinan el grado en que las diversas funciones de su organización observan las políticas y requisitos administrativos establecidos .

AUDITORIA GUBERNAMENTAL

Los miembros de las unidades gubernamentales locales, del estado y federal auditan diversas funciones organizativas por varias razones.

1. Las unidades gubernamentales locales y del estado auditan a las empresas con el fin de determinar si los impuestos han sido cobrados y remitidos de acuerdo con las leyes y reglamentos en vigor (un tipo de auditoria financiera).

2. El fisco audita las declaraciones para pago del impuesto de las empresas y de las personas, con el fin de determinar si los impuestos sobre la renta fueron calculados de acuerdo con las leyes aplicables o con las interpretaciones a esas leyes (un tipo de auditoria financiera).

2.3. NORMAS DE LA AUDITORIA INTERNA.

ALCANCE DEL TRABAJO.

El alcance de la auditoria interna debe abarcar el examen y la evaluaci3n de la suficiencia y efectividad del sistema de control interno de la organizaci3n y la calidad del desempe1o al cumplir las responsabilidades asignadas.

El alcance de trabajo de auditoria interna. Tal como se especifica en esta norma, abarca el trabajo de auditoria interna que se debe realizar. No obstante, se reconoce que la administraci3n y el consejo de administraci3n proporcionan instrucciones generales sobre el alcance del trabajo y actividades que deben ser auditadas.

El propósito de la revisión de la suficiencia del sistema establecido da seguridad razonable de que se alcanzarán de manera eficiente y económica los objetivos y metas de la organización. El propósito de la revisión de la efectividad del sistema de control interno es comprobar si está funcionando como se esperaba. El propósito de la revisión de la calidad del desempeño es comprobar si se han alcanzado los objetivos y metas de la organización.

Los objetivos principales del control interno son asegurar.

1. La confiabilidad e integridad de la información.
2. El cumplimiento de las políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos.

NORMAS DE AUDITORIA INTEGRAL

1. ALCANCE DE TRABAJO DE AUDITORIA.
2. NORMAS GENERALES.
3. NORMAS SOBRE EL EXAMEN, EVALUACION (TRABAJO DE CAMPO) Y PRESENTACION DE INFORMES PARA LAS AUDITORIAS FINANCIERAS Y DE CUMPLIMIENTO.
4. NORMAS SOBRE EXAMEN Y EVALUACION SOBRE AUDITORIAS DE ECONOMIA Y EFICIENCIA, Y AUDITORIA DE RESULTADOS DEL PROBLEMA.
5. NORMAS DE PRESENTACION DE INFORMES PARA AUDITORIAS DE ECONOMIA Y EFICIENCIA, Y AUDITORIA DE RESULTADOS DE PROGRAMA.

3. Estudios de eficiencia y economía en la utilización de los recursos. (Auditoría operacional).

NORMAS DE AUDITORIA

Teniendo ya una definición general de auditoría y conociendo varias razones para practicarla, es importante ahora que se conozcan las normas de acuerdo a las cuales se desempeña la función.

Las normas se refieren a lineamientos que señalan los cursos de acción o la manera de seguir los procedimientos. Aquí se exponen las normas que siguen los auditores externos, internos y de gobierno.

2.4 DIFERENTES TIPOS DE NORMAS

NORMAS DE COMPETENCIA, CUIDADO PROFESIONAL E INDEPENDENCIA.

La capacitación adecuada y el cuidado debido son el sello de todas las profesiones; pero la norma de independencia es característica única de los auditores.

El posible conflicto a corto plazo entre los auditores y las personas o las organizaciones auditadas presupone la necesidad de alguna forma de independencia.

Los auditores externos no son empleados de las entidades cuyos estados financieros auditan, sus normas de independencia se refieren a la actitud mental y no a la forma de organización de los auditores. En cambio, los auditores internos y muchos del gobierno son empleados de la entidad o unidad gubernamental que auditan. La independencia de estos auditores depende en parte de la posibilidad de informar de sus hallazgos. Por lo tanto, las normas internas y las gubernamentales recalcan la independencia organizativa.

NORMAS DE ALCANCE Y COMPORTAMIENTO

Los tres conjuntos de normas señalan la importancia de la planeación y la supervisión adecuadas, del debido estudio de los controles internos y de la obtención de la evidencia necesaria para respaldar las conclusiones. Las normas de los auditores internos y las del gobierno señalan que el alcance de sus auditorías incluyen la evaluación de la efectividad y eficacia de los programas o unidades que auditan. Sus normas incluyen también evaluaciones del grado en que los programas o unidades que auditan. Cumplen con las leyes, reglas o disposiciones aplicables. Las normas de auditoría externa exigen la evaluación de los controles internos y la obtención de evidencia para emitir una opinión sobre los estados financieros de la organización. Ejemplo.

Los estados y los datos financieros deben ser verificables, de manera que los controles internos puedan ser evaluados y se pueda tener la evidencia necesaria para determinar la imparcialidad de

los estados financieros, la observancia de las leyes y la eficacia de las operaciones.

Los controles internos se evalúan por que se supone que la existencia de buenos controles internos disminuye la probabilidad de que existan irregularidades dentro del sistema.

NORMAS DE INFORMACION

Las normas de información de los auditores externos exigen que el auditor declare si los estados financieros de las entidades que auditan fueron presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, aplicados en forma consistente. Las normas de información de la auditoría interna y la gubernamental son más amplias. Abarcan los métodos adecuados para informar sobre la falta de cumplimiento de las leyes, reglas y disposiciones y sobre la efectividad del control y la eficacia de las operaciones.

Las normas de la auditoría interna y del gobierno incluyen lineamientos respecto a la manera de redactar los informes y subrayan la importancia de vigilar la acción asociada con las recomendaciones. Las normas de información externa no contienen lineamientos respecto a esa clase de lineamientos de vigilancia.

2.5 FASES DE LA AUDITORIA OPERACIONAL.

Las fases específicas de la auditoría operacional depende de la naturaleza de la compañía, de la naturaleza del área operacional bajo auditoría y del tamaño y experiencia del equipo de auditoría. Los siguientes pasos, son típicos de las fases de una unidad operacional:

- 1.- SELECCION DEL ÁREA OPERACIONAL A AUDITAR.
- 2.- PREPARACIONES PREVIAS.
- 3.- ENCUESTA INICIAL.
- 4.- PROGRAMA DE AUDITORIA.
- 5.- INVESTIGACION Y ANALISIS.
- 6.- EVALUACION Y RECOMENDACIONES.
- 7.- INFORME FINAL.

AUDITORIA OPERACIONAL.

DEFINICION DE AUDITORIA OPERACIONAL.

Es el término ampliamente utilizado para descubrir el alcance de la función de Auditoría interna en casi todos los aspectos de las operaciones de una compañía. La auditoría operacional está sobre todo orientada hacia el futuro y las mejoras que se pueden hacer; mientras que la auditoría interna financiera se interesa fundamentalmente en el pasado, en la protección proporcionada por los controles existentes, y en la exactitud de la información que aparece en los registros financieros. La auditoría operacional es

una extensión de la administración para determinar qué tan bien está funcionando un departamento en relación con los objetivos establecidos. Los auditores estudian cómo se relaciona cada función con la operación general, no para descubrir violaciones de políticas de poca importancia, sino para ayudar a otros a comprender la política y cumplir con los objetivos de la actividad.

Los auditores internos no recomiendan un procedimiento sólo por que sea bueno en teoría sino por que reducirá los costos o los riesgos en una operación importante y material del negocio. Los auditores deben de investigar de manera continua si en cada departamento sujeto a revisión se usan buenas técnicas de administración y negocios. Pero más importante es la respuesta a la pregunta:

¿se pueden mejorar estos procedimientos?

AUDITORIA INTERNA OPERACIONAL.

La auditoria operacional es un amplio examen y una evaluación de las operaciones del negocio con el fin de informar a la administración si las diversas operaciones se llevan a cabo o no de manera que cumplan con las políticas establecidas dirigidas hacia los objetivos de las administración.

En la auditoría está incluida la evaluación del uso eficiente de los recursos, tanto humanos como físicos, así como una evaluación de varios procedimientos de operación, la auditoría también incluye recomendaciones de soluciones a problemas y métodos para aumentar la eficiencia de las utilidades.

AUDITORIAS OPERACIONALES EXTERNAS.

Las auditorías operacionales pueden ser realizadas por auditores externos. Se alcanza un grado de independencia más alto y quizá un grado mayor de objetividad cuando auditores externos en lugar de internos realizan la auditoría operacional.

Por lo general los auditores externos se encuentran en posición de evaluar cómo está organizada la compañía, el proceso de asignar responsabilidades, el sistema de comunicación y la capacidad del personal para las tareas asignadas. Con frecuencia los auditores independientes pueden, con poca dificultad, ampliar una auditoría operacional sobre alguna área o actividad en particular de las operaciones. Al llevar acabo una auditoría operacional los auditores externos deben dedicar más atención a los controles administrativos internos que a una auditoría financiera.

También deben realizar la revisión de algunos controles internos contables que no se investigarían en una auditoría financiera por ser poco importantes o quedan compensados por otros procedimientos. Se acostumbra que el informe final de los auditores

externos se dirijan a las partes apropiadas dentro de la organización.

Solo cuando se incluyan las adecuadas explicaciones de la naturaleza de una auditoria operacional se debe entregar el informe a personas ajenas a la empresa.

CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD DE LA INFORMACION.

Los auditores internos deben registrar la confiabilidad e integridad de la información financiera y de operaciones y los medios usados para identificar, medir, clasificar y presentar dicha información.

Los sistemas de información proporcionan información para la toma de decisiones, control y cumplimiento de los requisitos externos. Por consiguiente, los auditores internos deben examinar los sistemas de información y, según sea adecuado, comprobar si:

1. Los requisitos de informes financieros y de operación contienen información exacta, confiable, oportuna, completa y útil.
2. Los controles sobre el mantenimiento de los registros y de la prestación de informes son adecuados y efectivos.

2.6 CUMPLIMIENTO DE LAS POLITICAS, PLANES, PROCEDIMIENTOS, LEYES Y REGULARIZACIONES.

Los auditores internos deben revisar los sistemas establecidos para asegurar que se cumplan aquellas politicas, planes, procedimientos, leyes y regularizaciones que pudieran tener una repercusión importante sobre las operaciones y los informes, y determinar si la organización los cumple.

La administración tiene la responsabilidad de establecer los sistemas diseñados para asegurar que se cumplan requisitos tales como politicas, planes, procedimientos, leyes y regularizaciones aplicables. Los auditores internos tienen la responsabilidad de determinar si los sistemas son adecuados y efectivos y si las actividades cumplen con los requisitos apropiados.

PROTECCION DE LOS ACTIVOS.

Los auditores internos deben revisar los medios de proteger los activos, y si resultan apropiados, verificar la existencia de dichos activos.

Los auditores internos deben revisar los medios usados para proteger los activos contra diversos tipos de pérdida como las que resultan del robo, incendio, actividades impropias o ilegales y exposición a los elementos.

Los auditores internos deben usar procedimientos de auditoria al verificar la existencia de los activos.

USO ECONOMICO Y EFICIENTE DE LOS RECURSOS.

Los auditores internos deben evaluar la economia y eficiencia con las cuales se emplean los recursos.

La administración tiene la responsabilidad de establecer estándares de operación para medir el uso económico y eficiente de los recursos de una actividad.

Los auditores internos tienen la responsabilidad de determinar si:

- 1.- Se han establecido estándares de operación para medir la economía y la eficiencia.
- 2.- Se comprenden y se cumplen los estándares de operación establecidos.
- 3.- Se identifican, analizan y comunican a los responsables de tomar medidas correctivas las desviaciones de los estándares de operación.
- 4.- Se han tomado acción correctiva.

Las auditorías relacionadas con el uso económico y eficiente de los recursos deben identificar situaciones tales como:

- instalaciones subutilizadas.
- Trabajo no productivo.
- Procedimientos no justificados de acuerdo con su costo.
- Exceso o falta de empleados.

CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS Y METAS ESTABLECIDOS PARA OPERACIONES.

Los auditores internos deben revisar las operaciones para comprobar si los resultados van de acuerdo a los objetivos y metas establecidas, y se han llevado a cabo las operaciones como fueron programados.

La administración tiene la responsabilidad de establecer objetivos y metas de operación, desarrollar e implementar procedimientos de control y alcanzar los resultados deseados de operaciones.

2.7 AUDITORIA INTEGRAL.

Se realizaron auditorías integrales para determinar que las agencias gastarán y controlarán con propiedad sus asignaciones y que cumplieran con las leyes y reglamentaciones adecuadas.

El propósito de determinar si la administración estaba utilizando de manera económica y eficiente el personal, propiedades, fondos y otros recursos. Estas revisiones y evaluaciones de la administración insistieron en la debilidad de los procesos administrativos, pero no incluyeron la evaluación de un programa respecto a su efectividad en cumplir con los objetivos deseados.

La auditoría integral cae dentro de tres divisiones que son las siguientes.

1) Financiera y de cumplimiento, 2) Económica y eficiente, y 3) Resultados de los programas. Los tres elementos se definen como sigue:

1. FINANCIERA Y DE CUMPLIMIENTO. Determina: a) si los estados financieros de la unidad auditada presentan razonablemente la posición financiera y los resultados de las operaciones financieras de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, y b) si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos que tengan un efecto importante sobre los estados financieros.

2. ECONOMICA Y EFICIENTE. Determina: a) si la entidad está administrando y utilizando sus recursos (como pueden ser personal, propiedades, espacio) económica y eficientemente; b) las causas de las ineficiencias o prácticas antieconómicas, y c) si la entidad ha cumplido con las leyes y reglamentos concernientes a los asuntos de economía y eficiencia.

3. RESULTADOS DEL PROGRAMA. Determina: a) si se han alcanzado los resultados o beneficios deseados establecidos por la legislatura u otro cuerpo autorizado, b) si la agencia ha tomado alternativas que pudieran rendir a un costo inferior los resultados deseados.

Estos tres elementos de una auditoría integral se cumplen siempre que se lleva a cabo una auditoría completa de una actividad gubernamental. El enfoque más económico para una auditoría será desarrollar simultáneamente los tres elementos, pero no siempre resulta esto posible práctico. El funcionario que autoriza una auditoría en particular debe tomar en cuenta las necesidades potenciales de los usuarios del informe de auditoría, y en algunos casos puede determinar que sólo resultan apropiados en ese momento uno o dos de los elementos.

Muchos programas gubernamentales incluyen fondos y actividades de gobiernos federales, estatales y municipales y de distintos departamentos.

Para reducir la duplicación del esfuerzo de auditoría se insiste en la cooperación de los auditores de los diversos gobiernos y departamentos.

Normalmente, las auditorías no incluyen todas las operaciones de una agencia sino que más bien se dirigen hacia actividades específicas o áreas de programas.

El programa de auditoria desarrollado para cada área del programa debe incluir una revisión amplia y extensa relativa a las leyes, regulaciones, metas y objetivos de programa. Así una sola revisión de estos temas satisfará a los auditores de todos los niveles del gobierno. Siempre que sea posible se debe diseñar el programa de auditoria para satisfacer tanto a los intereses normales como a los especializados de cada nivel del gobierno. Los auditores de los diferentes niveles del gobierno y de diferentes departamentos gubernamentales pueden confiar en el trabajo de los demás si estan satisfechos de la capacidad de los otros auditores y de la habilidad con la que se desarrolla el trabajo.

CAPITULO III.- DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1. PROPOSITO.

El objetivo de la Auditoria Administrativa consiste en evaluar el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades y anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

La finalidad primordial es apoyar a los niveles de supervisión a lograr una administración más efectiva, mediante la presentación de resultados que surjan de la práctica de auditorias.

Durante el desarrollo de la Auditoria Administrativa se podrán realizar diversos estudios específicos (del organismo social), para determinar a fondo deficiencias que sean causantes de la problemática, presente o futura.

La Auditoría Administrativa proporciona, en calidad de consejo, una opinión profesional e independiente con relación a la administración de las empresas, obtenida ésta, como resultado de estudios e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional, quedando bajo la responsabilidad de la persona que tenga la autoridad de la unidad u organismo social, la ejecución de las sugerencias que se le proporcionen; entendiéndose que la responsabilidad no se puede delegar y es inherente a la función de la dirección. Puede implementar y ejecutar sus recomendaciones, previa autorización del responsable de la función.

3.2. ALCANCE.

La Auditoría Administrativa puede abarcar una función específica; o bien, se le puede dar un enfoque de sistema y puede abarcar una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social.

3.3. CAMPO DE APLICACION.

Se circunscribe a la universalidad de la administración; esto obedece a que sus principios son generales y aplicables en cualquier organismo o unidad administrativa.

La función de la Auditoría Administrativa consiste en realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo la unidad administrativa para verificar que se ajuste a los objetivos

y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros, y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional, y evaluar las medidas de control que aseguran los resultados esperados.

3.4. ETAPAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El proceso de la Auditoria Administrativa requiere, para su desarrollo, de 4 etapas:

- Planeación.
- Examen.
- Evaluación.
- Presentación.

3.5. VENTAJAS DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

La Auditoria Administrativa permite, entre otras, las siguientes ventajas:

- 1.- Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- 2.- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor está obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, así como estar al tanto de la solución del problema que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

3.- Tensión específica de problemas, en virtud de que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

4.- IMPARCIALIDAD:

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o intereses personales, dentro de la empresa.

5.- ECONOMIA EN EL COSTO:

El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanentemente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo específico.

3.6. DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El desarrollo de la Auditoria Administrativa comprendera las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA

PLANEACION.

a) Definición del estudio a desarrollar.

- b) Diagnóstico del programa.
 - * Elaboración del programa de diagnóstico.
 - * Aprobación del programa.
 - * Desarrollo del diagnóstico.
- c) Definición del objetivo.
- d) Alcance específico de la auditoría.
- e) Determinación del personal necesario.
- f) Programación del tiempo estimado.
- g) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- h) Aprobación del programa de auditoría.

SEGUNDA ETAPA

EXAMEN

Entrevista con los responsables del departamento de auditoría, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de la problemática más relevante.

- a) Aplicación de técnicas de Auditoría Administrativa.
- b) Captación de la documentación necesaria (organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc.)
- c) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- d) Captación de opiniones y sugerencias.

TERCERA ETAPA

EVALUACION

- a) Analisis y evaluación de la información captada.
- b) Jerarquización de observaciones.
- c) Planteamiento de las recomendaciones.
- d) Discusión de las observaciones.

CUARTA ETAPA

PRESENTACION.

- a)Elaboración del informe final.
- b)Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoria.
- c)Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

DESARROLLO DEL PROGRAMA

PLANEACION

a) Definición del estudio.

Llevar a cabo la auditoría administrativa en un departamento determinado.

b) Diagnóstico administrativo.

* Elaboración del programa de trabajo.

* Aprobación del programa.

* Desarrollo del diagnóstico.

c) Definición del objetivo.

Descubrir deficiencias e irregularidades referentes a la estructura, objetivos, políticas, reglamentos, sistemas, procedimientos y controles operativos, así como la utilización y aprovechamiento de los recursos humanos y materiales que impidan el cumplimiento de los objetivos del departamento a auditar definiendo las alternativas de solución pertinentes.

d) Alcance específico de la auditoría.

La magnitud de la auditoría comprenderá:

e) Determinación del personal necesario.

Se ha considerado la necesidad de los siguientes elementos para la realización del presente estudio con las siguientes modificaciones.

f) Programación del tiempo estimado.

Se estima que la presente auditoria se realizará en 20 días hábiles.

g) Definición de las técnicas y medios.

- * Técnicas de investigación.
- * Análisis funcional.
- * Análisis operacional.
- * Análisis de la actitud.
- * Análisis de las condiciones de trabajo, etc.

Mediante el uso de las siguientes herramientas:

- * Guía de auditoría.
- * Cuestionario de auditoria administrativa.
- * Cuestionario específico por área.
- * Cuestionario funcional.
- * Cuestionario de análisis de procedimientos.
- * Cuestionario de análisis de formas.
- * Cuestionarios de análisis de las condiciones de trabajo.
- * Cuestionario de técnica proyectiva.

EXAMEN

Prácticamente en esta etapa es donde da comienzo la auditoria, puesto que se inicia con la ejecución de los programas para obtener la información necesaria de las áreas sujetas al estudio.

El examen se inicia con la presentación que debe hacer el responsable de la unidad, del personal que participará en la auditoría, indicando que el resultado que arroje la revisión, cualquiera que sea, será en beneficio del área auditada.

Es necesario que en esta entrevista o presentación, se pregunte al director o responsable de la unidad, si tiene interés que alguna área en particular sea revisada con mayor profundidad o detalle, y el por qué.

En esta etapa, es donde se aplican las técnicas de investigación (encuestas de opinión, cuestionarios y observación directa), para la capacitación y análisis de la información, documentación, formas y aspectos operativos.

3.7. TECNICAS DE INVESTIGACION.

La investigación es la fase de los trabajos de auditoría que tiene por objeto encontrar los elementos precisos y necesarios para que el auditor pueda formarse juicio acerca de los problemas o situaciones referentes al caso que atiende.

Su manejo consiste en aplicar las técnicas adecuadas, a fin de obtener una descripción lo más detallada, y precisa posible, del área a auditar.

Su propósito consiste en conocer la problemática a fondo, y no captar una extensa variedad de información que desafía cualquier tipo de análisis.

A continuación se comentan las técnicas más utilizadas y aceptadas:

ENCUESTAS:

- * Cuestionarios.
- * Entrevistas.
 - Estilos
 - Técnicas.

INTERPRETACION DE DOCUMENTOS:

- * Verificación.
- * Observación.

ENCUESTA

Esta técnica se aplica en forma combinada, permitiéndonos captar la información planteada de los diferentes campos a investigar, mediante los instrumentos previamente diseñados, los cuales se clasifican en dos tipos: cuestionario y entrevista.

a) Cuestionarios.

Esta técnica tiende a obtener información mediante una serie de preguntas escritas, previamente formuladas.

El empleo de esta técnica ofrece al auditor las siguientes ventajas:

- Obtener la información deseada para cada caso particular.
- El cuestionario previamente elaborado permite:
 - * Incluir en él todas aquellas preguntas de interés, cuyas respuestas lo capaciten para formular sus conclusiones.
 - * Elimina la posibilidad de omitir preguntas importantes.
 - * Le permite reflexionar sobre la forma de encauzar las preguntas. Estas deben estar ordenadas lógicamente y expuestas con claridad y precisión.

El uso de cuestionarios permite al auditor ahorro de tiempo en la investigación, puesto que simultáneamente pueden ser contestados varios de ellos.

Los cuestionarios por la clase de respuesta que se desea obtener, pueden clasificarse dentro de estos tres tipos:

- Cuestionarios con respuestas abiertas.
- Cuestionarios con respuestas cerradas.
- Cuestionarios con respuestas selectivas.

La respuesta abierta es la obtenida en función de la pregunta que deja en libertad al ser interrogado para expresar ampliamente sus apreciaciones.

La respuesta cerrada es la obtenida en función de la pregunta que obliga al interrogado a contestar afirmativa ó negativamente.

La respuesta selectiva es obtenida en función de la pregunta que deja al interrogado la libertad de escoger entre varias alternativas.

Los cuestionarios pueden ser, entre otros, los siguientes:

- Cuestionario general de auditoría.
- Cuestionario funcional.
- Cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo
- Cuestionario de análisis de procedimientos.
- Cuestionario de análisis de forma.

Es importante considerar que la información que se obtenga por medio de los cuestionarios sea confiable, en la medida que se verifique.

b) Entrevista.

Esta técnica tiene por objeto obtener información por medio de conversaciones con aquellas personas que de alguna manera están relacionadas con el caso que se investiga.

Es aconsejable que el auditor, al aplicar esta técnica, se posea de su papel conciliador de intereses. Para lograrlo, tomará en cuenta las siguientes apreciaciones:

- Su presentación debe inspirar confianza.

- Su actuación debe ser sencilla y sin ostentaciones.

Su conversación intencionada, encaminada a lograr la información deseada, debe ser precisa, evitando interpretaciones equivocadas.

- El desarrollo de la conversación estará a la altura con la importancia y cultura de la persona con quien se trata.
- Procurará satisfacer dudas haciendo aclaraciones respectivas.
- Las conversaciones deberán desarrollarse en medio de un ambiente cordial y sencillo, que permita precisar con amplitud el objetivo deseado.

Existen una serie de reglas que deben ser consideradas por los auditores durante la entrevista, y que se comentan a continuación:

- Elaborar, por escrito, los comentarios ó impresiones de mayor importancia que se tengan, para cuando se integren al informe no falten aspectos que puedan ser de consideración.
- Comprobar las respuestas obtenidas, ya sea con datos precisos, registros o cualquier aspecto que respalde la información asentada.
- Anotar las opiniones y/o sugerencias que surjan durante la entrevista, como una respuesta a las deficiencias administrativas detectadas.

3.8 EVALUACION DE RESULTADOS Y RECOMENDACIONES

Terminada la investigación, el auditor procederá a formular sus conclusiones, atendiendo el siguiente orden:

- Concentración de los datos obtenidos en la investigación.
- Clasificación de los datos.
- Evaluación de resultados.
- Determinación de la solución.

CONCENTRACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA INVESTIGACION

El auditor procederá a hacer una recopilación de todos aquellos datos contenidos en las informaciones escritas o verbales que le fueron proporcionadas, así como los papeles de trabajo elaborados en las investigaciones efectuadas, a fin de estudiarlos y proceder a su clasificación.

CLASIFICACION DE LOS DATOS OBTENIDOS

La clasificación de los datos tiene por objeto facilitar el mecanismo para proceder a la evaluación de resultados, por lo que el auditor procederá a agruparlos de tal manera que le sirvan de guía para formular sus conclusiones.

EVALUACION DE RESULTADOS.

Los datos contenidos en los informes de que se habló, así como sus apreciaciones personales, serán los determinantes para que el auditor haga una justa evaluación de las situaciones y problemas investigados. Requisito que debe llenar satisfactoriamente, a fin de considerar los problemas importantes y que, consecuentemente, merecen mayor atención para una correcta solución.

DETERMINACION DE LA SOLUCION.

La solución es la conclusión a que ha llegado el auditor, después de haber evaluado los resultados de la investigación que se efectuó.

Una buena solución será obtenida observando los siguientes puntos:

- Utilidad que reporta al cliente.
- Sujeción a los objetivos y políticas establecidas.
- Requerimientos del cliente.
- Recursos disponibles.
- Costos de ejecución.
- Riesgos probables.
- Posibilidad de control.
- Tiempo de realización.
- Desarrollo de la empresa.
- Condiciones legales.
- Derechos humanos.

La evaluación deberá comprender las funciones de la administración, mismas que se relacionan a continuación:

- Planeación.
 - Objetivos y políticas.
 - Planes y programas.
- Organización.
 - Estructura orgánica.
 - Funciones.
 - Niveles de autoridad y responsabilidad.
 - Manual de organización.
- Integración.
 - Elemento humano.
 - Recursos materiales.
 - Recursos técnicos.
 - Recursos financieros.
- Dirección.
 - Supervisión.
 - Comunicación y coordinación.
 - Delegación.
- Control.
 - Medidas de control que aseguren resultados.
 - Registros y controles operativos.
 - Sistemas y procedimientos administrativos.
 - Manual de operaciones.

CAPITULO IV. DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

4.1. CRITERIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AUDITORIA
ADMINISTRATIVA.

ESQUEMA GENERAL:

A) EXAMEN

- * Áreas de estudio.
- * Funciones específicas.
- * Departamentos.
- * Divisiones.

La empresa.

B) DETALLES A ESTUDIAR

- * Planes y objetivos.
- * Políticas sistemas y procedimientos.
- * Métodos de control.
- * Recursos Humanos.
- * Estándares.
- * Medición de resultados.

C) EVALUACION.

- * Proceso.
- * Influencia económica.
- * Estructura adecuada
- * Certeza y adecuación de los controles.
- * Métodos de protección.
- * Causas de variación.
- * Utilización de hombres y equipos.
- * Métodos adecuados para trabajar.

D) ANALISIS E INTERPRETACION

- * Estudios de los elementos.
- * Diagnósis detallada.
- * Determinar propósitos y sus interrelaciones.
- * Deficiencias.
- * Balance analítico.
- * Prueba de eficiencia.
- * Búsqueda de problemas.
- * Soluciones alternativas.
- * Métodos simplificados.

E) PRESENTACION

- * Fijación de temas finales para trazar el boceto del informe.
- * Informe preliminar para la administración de la empresa.
- * Informe final con recomendaciones y conclusiones.
- * Persecución.
- * Revisión de instalación.
- * Ayuda en establecimiento de formas y procedimientos.

- * Tratamiento de los detalles no terminados.
- * Revisión del informe final con la administración.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

PROCEDIMIENTO.

Se elabora el programa de auditoría. Determinando las áreas que han sido sujetas a diagnóstico administrativo.

Se revisa y autoriza el programa. Asignando intervenciones de acuerdo a las prioridades de la empresa, se giran instrucciones al jefe del departamento a auditarse.

Se ordena la formulación del o de los programas de trabajo. Solicitándole al coordinador que los realice, considerando la información captada durante los diagnósticos administrativos practicados.

Se elabora el o los programas de trabajo. Describiendo las actividades que se tienen que cubrir en cada etapa del proceso de la auditoría, así como el tiempo de duración y los recursos necesarios. Una vez terminado lo turna al jefe del departamento para su aprobación.

Se aprueba el programa. Revisándolo por etapas.

Se revisa el programa y autoriza la intervención.
Verificando la secuencia de actividades a desarrollar.

Se giran instrucciones para que proceda la intervención.
Comunicándole al coordinador las instrucciones y el programa.

Se presentan con el responsable de la unidad a auditar.
Explicándole el propósito constructivo del estudio, de acuerdo con
las etapas del proceso de la auditoría, posteriormente presenta al
personal de auditoría a intervenir.

Se establecen las bases que regirán la auditoría. Fijando
prioridades en la distribución de las áreas a estudiar, y explicando
todas aquellas consideraciones atribuibles a la auditoría.

Se elabora el control de entrevistas. Basándose en todos los
puestos tipos que estructuran la organización de la unidad.

Se aplica el cuestionario general de auditoría.
Entrevistando al personal que ocupa los niveles de supervisión. Paso
seguido se analiza la información captada y se determinan las
principales observaciones, con el objeto de orientar, sobre una base,
el desarrollo de la auditoría.

Se practica análisis funcional. Determinando que las funciones diarias, periódicas y eventuales de los puestos tipo correspondan con las que realiza el personal, paso seguido se calcula la frecuencia de cada actividad por el tiempo que dura. Con el resultado obtenido se comprueba el equilibrio de las cargas de trabajo y se obtienen las holguras de tiempo ocioso entre una actividad y otra. Por otra parte, se verifica que cada actividad cumpla con una finalidad definida. Determinando así aquellas actividades que incurren en duplicidad y multiplicidad de funciones. Finalmente verifican que la estructura orgánica establecida, coincida con la práctica.

Se practica análisis operacional. Aplicando los cuestionarios de análisis de formas y hoja de diagramación. Con los resultados obtenidos se determinan: cuellos de botella, fugas de responsabilidad, puntos de control e inspección, demoras.

Flujo de actividades. Con el objeto de corroborar si los procedimientos con que cuenta la unidad son lo suficiente expeditos.

Se practica análisis de la productividad del trabajo. Basándose en los reportes de labores e incidencias del personal de la unidad, relacionando de esta forma las cantidades físicas de trabajo contra el número de horas aplicadas.

Se práctica análisis de la demanda de los servicios que presta la unidad. Pronosticando, mediante un diagrama, el tiempo contra el trabajo efectuado, según las estadísticas de la unidad, verificando mediante este método si la capacidad instalada es acorde al volumen de demanda real y potencial.

Se practica análisis de las condiciones de trabajo. Encuestando al personal de la unidad mediante el cuestionario de análisis de las condiciones de trabajo. Con los resultados obtenidos se determinan los indicadores más sobresalientes en dos grandes rubros: higiene y seguridad en el trabajo.

Se practica análisis de la actitud del personal hacia el trabajo. Por medio de la aplicación del cuestionario de técnica proyectiva, se recaba la opinión del personal en forma aleatoria, determinando así las inquietudes del mismo.

Se revisa el avance obtenido a la fecha de los programas de trabajo. Verificando que los objetivos y metas trazadas se hayan cubierto total o parcialmente.

Se revisa el marco normativo. Corroborando el cumplimiento de las disposiciones, y fundamento legal que regule las actividades de la unidad.

CARPETA DE PAPELES DE TRABAJO.

Es necesario implantar un método mediante el cual se registren los puntos tratados durante la auditoría. Registrar clasificadamente la información captada y recopilada de cualquier investigación que se realice, es de exigencia general.

Un principio general que debe tomarse en cuenta, para registrar la información, es hacerlo con la debida claridad, para que cualquier persona pueda entenderla. Es esencial que se obtenga copia de la documentación utilizada en el área auditada.

Durante la auditoría, el auditor podrá auxiliarse de las siguientes herramientas administrativas:

- Diagrama de flujo.
- Organigramas.
- Análisis de tiempo.
- Muestreo.
- Productividad del trabajo.
- Métodos de estadística.

La presentación de la carpeta de papeles de trabajo deberá contener:

- Objetivos y políticas.
- Programas de trabajo (copia)
- Organigramas.

- Cuestionario funcional.
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo.
- Inventario de sistemas y procedimientos.
- Cuestionario de análisis de formas.
- Diagramación de procedimientos.
- Papeles de trabajo: documentos que contienen los resultados de la revisión afectada, con sus observaciones y recomendaciones.

Una vez reunida toda la información relativa a la auditoría, el auditor procederá a organizar y documentar todo el material escrito, en base a los puntos comentados con anterioridad, con el objeto de facilitar la etapa de evaluación de la información obtenida.

Se integran las carpetas de papeles de trabajo. Considerando la información resultante de los cuestionarios, de la investigación documental practicada, y de la observación directa. Posteriormente se diseñan las recomendaciones sugeridas por cada observación.

Se formula relación de las observaciones más relevantes. Basándose en la información contenida en las carpetas de los papeles de trabajo.

Se coordinan los trabajos tendentes a evaluar la información captada en la etapa de examen. Reuniendo al personal de auditoría en mesa redonda, para analizar y evaluar cada una de las observaciones detectadas.

mesa redonda, para analizar y evaluar cada una de las observaciones detectadas.

Se comenta la relación de las observaciones con el responsable de la unidad. Explicándole el problema, el origen, las consecuencias, algunos ejemplos y el área en que se localiza. Cubriendo así la parte de asuntos tratados con los responsables.

Se elaboran las hojas de evaluación. Basándose en las observaciones detectadas de acuerdo a las funciones de la administración, por cada una de las áreas auditivas y el resumen global de la unidad. Posteriormente se anexarán al informe de auditoría, dando así por concluida la etapa de evaluación.

Se elabora el informe de auditoría. Describiendo el propósito y amplitud de la auditoría, los aspectos de mayor importancia, los aspectos por área, las recomendaciones, los asuntos tratados con los responsables, los comentarios de los auditores y los anexos, (pruebas documentales y recomendaciones).

Se revisa el informe. Revisándolo y comentando cada una de las observaciones asentadas con el coordinador.

Se aprueba el informe. Corrigiendo todos aquellos aspectos que considere que requieren de una mayor claridad para su entendimiento.

Se revisa y autoriza a comentar el informe con el responsable de la unidad auditada. Verificando y comentando con el jefe del

departamento los aspectos de mayor relevancia detectados durante la auditoría.

Se comenta el informe con el responsable de la unidad. Analizando los resultados del informe por cada uno de sus aspectos.

- Objetivos y políticas. En este punto se asentarán los objetivos y políticas generales y particulares del área auditada. Formular en hoja aparte.
- Programas de trabajo. Se expondrá el grado de avance de los programas y se anexará copia.
- Organigrama. Se deberá analizar la estructura orgánica, anotando las observaciones resultantes.
- Cuestionario general de auditoría. Se incluirán y se revisarán que estén debidamente contestados los cuestionarios. Aplicar el formato anexo.
- Relación de puesto tipo. Identificar los puestos tipo de subordinado que sean representativos de cada departamento, para aplicar el cuestionario de análisis funcional, relacionándolo con lo mismo.
- Cuestionario Funcional. Este apartado deberá estar constituido por la descripción de las funciones que se realizan en forma diaria, periódica y eventual. Usar el formato anexo.
- Cuestionario de naturaleza y condiciones de trabajo. Este punto lo constituye la opinión del área auditada y los comentarios del

auditor, como resultado de la observación directa. Emplear el formato anexo

Inventario de sistemas y procedimientos. En este apartado, listense los sistemas y procedimientos que se consideren más importantes, y que estructuran al organismo.

- Cuestionario de análisis y procedimientos. Este punto estará constituido por la narración detallada de los sistemas y procedimientos seleccionados, en la cual se describen cada una de las actividades que los compongan, flujo de documentos, archivos, demoras, puntos de supervisión.

Para realizar la descripción específica deberá utilizarse el cuestionario de análisis y procedimientos del anexo.

- Cuestionario del análisis de forma. En este punto se reunirán los formatos que integran los diferentes procedimientos seleccionados, con su respectivo cuestionario anéxese las formas en el orden secuencial del procedimiento. Cada uno con el formato anexo.
- Diagramación de procedimiento. La descripción gráfica de los procedimientos estará constituida por los diagramas de flujo el cual consiste en una gráfica que indica el flujo de los documentos y operaciones propias del procedimiento, desde su inicio, hasta su terminación adicionando paralelamente una descripción breve de las operaciones en cada área ó puesto involucrado. Para el diseño de estos diagramas deberá utilizarse la simbología convencional que se usa en el proceso de datos adicionando únicamente el símbolo

tradicional de operación (0). Auxiliarse de las indicaciones del ejemplo del anexo.

- Observaciones y recomendaciones. En esta parte se incluirán todas las irregularidades, fallas, anomalías. Estas observaciones deberán exponerse bajo los siguientes lineamientos:

¿cual es el problema ?

¿ que lo origina ? El porqué del problema (causas).

¿Que efectos provoca?

Ejemplos, casos específicos.

Usar las preguntas que, como, donde, porqué quien cuando.

Recomendación.

En lo relativo a las recomendaciones, únicamente se plantearán por cada observación detectada, tanto de las anomalías como la de detalle.

4.3 LAS VARIABLES SON: PLANES Y OBJETIVOS

PLANES.

Planear es en esencia decidir que objetivos quieren lograrse, que acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, que posiciones organizaciones se asignaran para ello y quien será el responsable en cada una de las acciones necesarias. Si no hubiera planeación los acontecimientos se dejarían al azar. La planeación es un proceso intelectual; requiere la determinación consciente de cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en la actualidad, casi todo el mundo planea, empresas de todas clases lo hacen para el futuro.

contemplan más aspectos de sus operaciones, se basan menos en la intuición y se apoyan en forma considerable en pronósticos y análisis.

Vivimos en una era económica, tecnológica, social y política en la que la planeación, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la empresa. El cambio y el crecimiento económico traen oportunidades, pero también riesgos. La tarea de la planeación es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades.

Para planear bien, para formular planes que tengan éxito, la planeación debe llevarse a cabo dentro de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales.

La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos, como compensación de los costos y otras consecuencias inesperadas requeridas para formularlo y hacerlo funcionar.

OBJETIVOS.

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, representan no solo la finalidad de la planeación, si no también el fin hacia el cual se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Los objetivos de la empresa

constituyen el plan básico de la misma, cada departamento debe también tenerlos, sus metas naturalmente contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa, pero las metas pueden ser muy diferentes. Es suficiente destacar que los objetivos o metas son planes que también suponen el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo de plan, aun cuando son puntos finales de la planeación.

Los objetivos determinan los resultados finales deseados, y los objetivos principales son sustentados por lo general por subjetivos.

4.4 POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS POLITICA.

Las políticas se identifican como guías de pensamientos en la toma de decisiones, y presuponen que cuando se toman estas decisiones caerán dentro de ciertas áreas. Las políticas no requieren acción, sino que procuran guiar a los administradores en sus compromisos de decisión cuando las toman.

Ciertas políticas importantes pueden virtualmente ser extensivas, una política para desarrollar solo nuevos productos que encajen dentro de la estructura del mercado de la compañía, puede ser un elemento esencial de la estrategia de una compañía para el desarrollo de nuevos productos.

Una empresa puede tener una política de crecimiento mediante la adquisición de otras empresas, en tanto que otra puede determinar esta política de crecimiento a través de expansión de los mercados.

Si bien estas son políticas, todas ellas son elementos esenciales de estrategias mayores, en estos casos, tal vez la forma de establecer una distinción significativa es decir, que las políticas guíen el pensamiento en la toma de decisiones, mientras que las estrategias implican que una empresa ha tomado la decisión de comprometer los recursos en una dirección determinada.

Algunas veces se dice que existe un nivel administrativo de formulación de políticas y otro operativo, esto no es estrictamente cierto, no toda la formulación de políticas está preservada para la alta administración, desde luego, cuanto más alto sea el puesto de un administrador en la estructura organizacional, su papel será más importante en cuanto a la formulación de políticas, y los altos administradores tienen la función principal de formular políticas generales para una compañía u otra empresa. El propósito de las políticas es guiar la toma de decisiones por parte de los subordinados, aun cuando los administradores a los niveles más bajos llevan a cabo, las políticas determinadas por sus superiores de más alto nivel, en ocasiones pueden formular políticas propias para guiar a sí mismo y sus subordinados.

SISTEMAS.

Puede definirse como un conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. Nótese que el punto clave de un

sistema esta constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo, puede existir un conjunto de objetos; pero si estos no están relacionados de alguna manera, entonces no constituyen un sistema. Algunas veces las conexiones entre los diversos elementos no son evidentes o apreciables a primera vista y es por ello que frecuentemente no se consideran como un sistema algunos elementos que, aparentemente se encuentran dispersos o que no aparecen directamente conectados.

PROCEDIMIENTO.

Los procedimientos presentan un área graficante de planeación y control a la que puede aplicarse el enfoque de sistemas, la extraordinaria complejidad de los procedimientos y su inflexible canalización se analiza.

Son instrumentos deseables para lograr que se hagan las cosas cuando es necesario evitar desviaciones, pero los procedimientos pueden dar rigidez a los departamentos de manera que se obstaculice la innovación y la respuesta a los cambios.

Una planeación y control efectivo de los procedimientos dependen de que se reconozca que son, de que manera inherente, sistemas, por lo general los procedimientos abarcan diversos departamentos. Esto aumenta la importancia de su control con frecuencia se pierde el control de los procedimientos debido a la forma especializada en que cada función de la organización los especifica para sus operaciones particulares.

Los procedimientos también se salen de control cuando los administradores intentan utilizarlos para resolver problemas en vez de resolverlos a través de mejores políticas, una delegación más comprensible o mejores instituciones, de nueva cuenta se instalan muchos procedimientos para corregir errores que es posible que no se vuelvan a cometer nunca. En cierto caso, el jefe de una división ordeno la elaboración de un sistema completo de procedimiento para evitar duplicar una queja seria de un cliente. Eso había sucedido solo una vez, un planteamiento claro de las políticas un manejo simple de las quejas y la asignación del manejo de quejas al gerente de servicio hubiera resuelto la situación y hubiera evitado cualquier recurrencia.

Los procedimientos evaden también el control cuando se vuelven obsoletos, ya sea debido a que no se les actualiza o debido a que existen fallas en las políticas que permiten desviaciones en la práctica además los procedimientos tienen a convertirse en costumbres, arraigadas en departamentos y en personas que se oponen en forma persistente al cambio, y los administradores encuentran que es bastante difícil imponer nuevos procedimientos para sustituir los anteriores.

Finalmente, otra razón importante por la que los procedimientos se salen de control es que con frecuencia los administradores no tienen claro que es lo que los procedimientos deben hacer, cuanto cuestan, cuanto se les duplica, como sustituirlos y como controlarlos, y encima de todo esto, es frecuente que los administradores no logren obtener el interés y el apoyo de los

administradores de nivel superior para la labor tediosa y poco agradable de planeación y control de los procedimientos.

4.5 METODOS DE CONTROL.

La función administrativa de control es la medición y la corrección del desempeño en las actividades de los subordinados para asegurarse de que todos los niveles de objetivos y los planes diseñados para alcanzarlos se están llevando a cabo.

Algunos administradores y en particular en niveles inferiores, olvidan que la responsabilidad primordial del ejercicio del control recae en todo administrador que tienen a su cargo la ejecución de planes.

En la empresa, el control consiste en verificar que todo ocurra de acuerdo al plan que se haya adoptado, a las instrucciones emitidas y a los principios que hayan sido establecidos.

Puestos que el propósito del control es medir actividades y emprender acciones para asegurar que se logre los planes, se debe saber también en que parte de la empresa recae la responsabilidad por las desviaciones de los planes y por la iniciación de acciones para corregirlas. El control de las actividades opera a través de personas, pero no es posible saber en donde se encuentre la responsabilidad por las desviaciones y las acciones requeridas, si las responsabilidades de la organización no son claras y definidas.

Un requisito importante en el control es la existencia de una estructura de organización y, al igual que en el caso de los planes, conforme mas clara, completa e integrada sea la estructura, más efectivas pueden ser las acciones de control.

4.6 RECURSOS HUMANOS.

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencia, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Los recursos humanos pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales, técnicos.

Características de los recursos humanos

- a) No pueden ser propiedad de la organización. Los conocimientos, la experiencia, las habilidades son parte del patrimonio personal. Los recursos humanos implican una disposición voluntaria de la persona; no existe la esclavitud.

- b) Las actividades de las personas en las organizaciones son voluntarias; pero, no por el hecho de existir un contrato de trabajo la organización va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros; por el contrario, solamente contara con el si perciben que esa actitud va a ser provechosa en alguna forma, y si no los objetivos de la organización son valiosos. Concuerdan con los

objetivos personales, los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que posee y su máximo esfuerzo.

c) Las experiencias, los conocimientos, las habilidades, son intangibles, se manifiestan solamente a través del comportamiento de las personas en las organizaciones.

d) Los recursos humanos de una organización en un momento dado puede ser incrementado. Por 2 formas: Descubrimiento y Mejoramiento.

e) Los recursos humanos son escasos: No todos poseen las mismas habilidades, conocimientos.

4.7 NORMAS

Podemos definir inicialmente que es una norma, así es una unidad de medida establecida para servir como un modelo o criterio el establecimiento de normas proporciona la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado.

En una operación simple, un administrador podrá controlar a través de una observación general, sin embargo a medidas que las operaciones se hacen más complejas, se amplía la autoridad de un administrador, esta se hace impracticable. El administrador debe escoger puntos para atención especial y, vigilándolos, asegurarse de que la operación total está procediendo como estaba planeado.

* Medir, juzgar lo que se ha realizado.

Este paso, del proceso de control se refiere a un solo concepto: mostrar lo que se ha logrado; este es importante por que proporciona la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

* Compara lo realizado con las normas y definir la diferencias

Una vez que se ha obtenido la información sobre el funcionamiento, el siguiente paso en el proceso de control consiste en comparar este funcionamiento con la norma o base con esto se evalúa el funcionamiento cuando exista alguna diferencia entre ambos; suele requerirse criterio para establecer la importancia de la diferencia.

El funcionamiento a cargo del control debe, en consecuencia, analizar, evaluar y juzgar los resultados como parte definida del proceso de control.

MEDICION DE RESULTADOS

La evaluación es, o debe ser, una parte integral de los sistemas de administración. Saber que tan buenas son las actividades de planeación, organización, integración, dirección y control es la única manera de asegurarse que en realidad administran con efectividad.

La mayoría de las personas, en particular las que tienen habilidades, desean saber que tan bueno esta siendo su desempeño.

Obsérvese que la evaluación debe medir tanto el desempeño en cuanto al logro de metas y planes como el desempeño como administradores.

Los sistemas de evaluación como metas verificables y preseleccionadas tienen un valor extraordinario.

Es una etapa en donde se conoce si se está cumpliendo con las metas y objetivos prefijados o si se están logrando y si no se están logrando, donde está el problema y resolverlo. Es el resultado final.

4.9 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CUESTIONARIO GENERAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NOMBRE: _____

(apellido paterno) (materno) (nombres)

GERENCIA: _____

DEPARTAMENTO: _____

OFICINA: _____

SECCION: _____

PUESTO: _____

TIEMPO EN EL PUESTO: _____

NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____

¿Le gustaria desempeñar algún otro puesto? SI _____ NO _____

¿CUAL? _____

¿PORQUE? _____

¿CUAL ES SU GRADO MÁXIMO DE ESTUDIO? _____

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE SU TRABAJO: _____

¿CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES MAS IMPORTANTES DE SU TRABAJO? _____

MANEJA DOCUMENTOS CONFIDENCIALES Y/ o VALIOSOS DENTRO DE SU PUESTO

SI _____ NO _____ ¿CUALES? _____

¿PODRIA DECIRME SI HA DESEMPEÑADO OTROS PUESTOS?

SI _____ NO _____ ¿CUALES? _____

PLANEACION.

1.- LOS OBJETIVOS SE ALCANZAN DE MANERA EFICIENTE?

SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

2.- ¿EXISTE ALGÚN MEDIO DE CONTROL PARA EL ALCANCE DE ESTOS OBJETIVOS?

SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

3.- ¿SE ENCUENTRAN CLARAMENTE DEFINIDAS, Y POR ESCRITO, LAS POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO?

SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

4.- ¿EXISTEN PLANES Y PROGRAMAS GENERALES Y PARTICULARES PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ENCOMENDADAS A ESTE DEPARTAMENTO U OFICINA?

SI _____ NO _____

5.- MENCIONE CUALES SON LAS LEYES, REGLAMENTOS, INSTRUCTIVOS, CIRCULARES, ETC, EN QUE SE BASA PARA DESARROLLAR SUS ACTIVIDADES. _____

ORGANIZACION.

6.- ¿CUENTA CON UN MANUAL DE ORGANIZACION, QUE CONTENGA LA DESCRIPCION DE LAS FUNCIONES, DESDE LA JEFATURA DEL DEPARTAMENTO HASTA EL NIVEL DE SECCION?

SI _____ NO _____

7.- ¿SE CONSIDERA QUE EL MANUAL DE ORGANIZACION ESTA ACTUALIZADO?

8.- SE ADAPTA A LAS NECESIDADES DE FUNCIONAMIENTO. SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

9.- ¿ES CONOCIDO POR EL PERSONAL? SI _____ NO _____

10. -¿EL MANUAL DE ORGANIZACION DEFINE CLARAMENTE LA JERARQUIA, RESPONSABILIDAD, RELACIONES Y DEBERES ESPECIFICOS DE CADA PUESTO? SI _____ NO _____
11. -¿CONSIDERA QUE EXISTEN FUNCIONES QUE ORIGINAN UNA DUPLICIDAD DE LABORES EN LA OFICINA O DEPARTAMENTO A LA QUE PERTENECE? SI _____ NO _____
12. -¿CREE UD. QUE SOBRAN O FALTAN PUESTOS PARA CUBRIR SUS NECESIDADES? SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____
13. -¿CONSIDERA UD. QUE EL PERSONAL CON QUE CUENTA ES EL REQUERIDO PARA SU CARGA Y VOLUMENES DE TRABAJO? SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____
14. -¿CUENTA CON PLANES DE CAPACITACION? SI _____ NO _____
15. -¿CUENTA CON PLANES DE CALIFICACION DE MERITOS? SI _____ NO _____
16. -¿EXISTEN PLANES DE INCENTIVOS PARA EL PERSONAL? SI _____ NO _____
17. -¿CUENTA CON PLANES DE PROMOCION? SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____
18. -¿EL PERSONAL DE LA OFICINA ES DE BASE SI _____ NO _____
19. -¿EVALUAN LA FORMA DE COMPENSAR EL ESFUERZO DEL PERSONAL? SI _____ NO _____
20. -¿LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTRO SE ENCUENTRAN PROGRAMADAS? SI _____ NO _____
21. -¿CONSIDERA QUE LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON ADECUADAS? SI _____ NO _____
22. -¿CONSIDERA UD. QUE SU OFICINA O DEPARTAMENTO TENGA TODO EL MATERIAL, EQUIPO Y DEMAS MEDIOS REQUERIDOS PARA SU TRABAJO? SI _____ NO _____
23. -¿CONSIDERA DE UTILIDAD LOS PLANES Y PROGRAMAS FIJADOS PARA EL LOGRO DE SUS ACTIVIDADES? SI _____ NO _____ ¿PORQUE? _____

CAPITULO V INTERPRETACION DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACION.

5.1. ANALISIS DE LAS PREGUNTAS UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION.

1. Los objetivos se alcanzan de manera eficiente.

Se obtuvo que el 84% de los encuestados dijo que si se alcanzan los objetivos de manera eficiente y que el 16% de las encuestas dijo que no se alcanzan de manera eficiente.

2. Existe algún medio de control para el alcance de estos objetivos.

Se obtuvo que el 72% de las respuestas informaron que si existen medios de control al alcance de los objetivos y el 28% contesto que no se tiene algún medio de control.

3. Se encuentran claramente definidas, y por escrito, las politicas del departamento.

Se obtuvo que el 86% de los encuestados informo que si se encuentran claramente definidas, y por escrito las politicas de departamento y solamente el 14% contesto que no se encuentran claramente definidas.

4. Existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades encomendadas a este departamento.

Se obtuvo que el 70% de los encuestados contesto que si existen planes y programas generales y particulares para el desarrollo de las actividades, y el 22% contesto que no existen planes y programas.

5. Mencione cuales son las leyes, reglamentos, instructivos circulares en que se basa para desarrollar sus actividades.

Se obtuvo que el 85% de los encuestados contesto que los manuales en que se basan para desarrollar sus actividades y el 10% en instructivos, y el 5% en reglamentos.

6. Cuenta con un manual de organización, que contenga la descripción de las funciones.

Se obtuvo que el 80% de los encuestados contesto que si cuenta con un manual de organización que contenga la descripción de funciones, y el 20% contesto que no cuenta con estos manuales.

7. Se considera que el manual de organización esta actualizado.

Se obtuvo de los encuestados que el 70% si considera que el manual de organización esta actualizado, y el 30% contesto que no esta actualizado.

8. Se adapta a las necesidades de funcionamiento.

Se obtuvo que el 78% de los encuestados que si se adapta a las necesidades de funcionamiento. Y el 22% considero que no se adapta a las necesidades.

9. Es conocido por el personal.

Se obtuvo que el 86% de los encuestados informo que el manual si es conocido por el personal, y el 14% contesto que no es conocido por ellos.

10. El manual de organización define claramente la jerarquía, responsabilidad, relaciones y deberes específicos de cada puesto.

Se obtuvo que el 84% de los encuestados contesto que si define claramente la jerarquía, responsabilidad y deberes el manual de organización, y el 16% contesto que no lo define.

11. Considera que existen funciones que originan una duplicidad de labores de oficina.

Se obtuvo que el 64% de los encuestados contesto que no existen funciones que originan duplicidad de labores, y el 36% contesto que si existen funciones que originan duplicidad de labores.

12. Cree Usted que sobran puestos para cubrir sus necesidades.

Se obtuvo que el 78% de los encuestados contesto que no sobran puestos, y el 22% informó que faltan puestos.

13. Considera Usted que el personal con que cuenta es el requerido para su carga y volúmenes de trabajo

Se obtuvo que el 78% de los encuestados contestó que si cuentan con el personal requerido para su trabajo. Y el 22% contestó que no cuentan con el personal.

14. Cuentan con planes de capacitación.

Se obtuvo que el 78% de los encuestados contestó que si tienen planes de capacitación, y el 22% informó que no cuentan con dichos planes.

15. Cuentan con planes de calificación de méritos.

Se obtuvo que el 52% de los encuestados informó que si cuentan con planes de calificación de méritos, y el 48% contestó que no cuentan con dichos planes.

16. Existen planes de incentivos para personal.

Se obtuvo que de los encuestados el 74% contestó que si existen planes de incentivos para su personal, y el 26% informó que no cuentan con planes de incentivos.

17. Cuentan con planes de promoción.

Se obtuvo que el 68% de los encuestados contestó que si cuentan con planes de promoción y el 32% informó que no cuentan con planes de promoción.

18. El personal de oficina es de base

Se obtuvo que el 80% de los encuestados informo que el personal si es de base y solamente el 20% del personal no lo es.

19. Evalúan la forma de compensar el esfuerzo del personal.

Se obtuvo que el 76% de los encuestados contesto que si evalúan la forma de compensar el esfuerzo, y que el 24% de los encuestados informo que no hacen la evaluación.

20. Las actividades de suministro se encuentran programadas.

Se obtuvo que el 64% de los encuestados informo que las actividades de suministro se encuentran programadas, y el 36% contesto que no se encuentran programadas dichas actividades.

21. Considera que las condiciones de trabajo son adecuadas.

Se obtuvo que el 88% de los encuestados informo que las condiciones de trabajo si son adecuadas, y solamente el 12% contesto que no lo son.

22. Considera Usted que su oficina tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo.

Se obtuvo que el 74% de los encuestados informo que su oficina si cuenta con el material, equipo y demás medios para su trabajo, y el 26% contesto que su oficina no cuenta con estos.

23. Considera de utilidad los planes y programas fijados para el logro de sus actividades.

Se obtuvo que el 92% de los encuestados informo que si considera de utilidad los planes y programas para el logro de sus actividades y solamente el 8% no los consideran de utilidad.

5.2. ANALISIS DE LAS VARIABLES UTILIZADAS EN LA INVESTIGACION.

'' PLANES Y OBJETIVOS ''

Se obtuvo de los encuestados que el 78% informo que si cumple con los planes y objetivos propuestos, y el 22% dijo que no se cumplen tales planes y objetivos.

'' POLITICAS, SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ''

Se obtuvo que el 86% de los encuestados informo que si tienen y cumplen con las politicas, sistemas y procedimientos establecidos, y el 14% de los encuestados informo que no se cumplen, y no tienen sistemas, procedimientos y politicas.

'' METODOS DE CONTROL ''

Se obtuvo de los encuestados que el 80% informo que si cuentan y utilizan métodos de control, y el 20% de los encuestados dijo que no cuentan y no utilizan este método.

'' ESTANDARES ''

Se obtuvo que el 81% de los encuestados informo que si se tienen y cumplen estándares, y el 19% dijo que no se tenían y no se cumplían dichos estándares.

''MEDICION DE RESULTADOS''

Se obtuvo de los encuestados que el 55% informo que si se tienen y utilizan métodos de medición de resultados para el trabajo, y el 45% informo que no se tiene este método.

''RECURSOS HUMANOS''

Se obtuvo que el 72% de los encuestados informo que los recursos humanos si cumple con los requisitos mínimos aceptables, y que el 28% de los encuestados no cumplen con tales requisitos.

5.3. EVALUACION DE LA INVESTIGACION

Como consecuencia de los datos obtenidos por las personas encuestadas sobre nuestra investigación se obtuvo que en la mayoría de los factores que se les asigno gran importancia la respuesta fue positiva.

Por lo que se refiere a los planes y objetivos se obtuvo que si se cumplen en su mayoría, y solo un mínimo está inconforme que quiere decir que las políticas, sistemas y procedimientos están bien estructurados y coordinados, sus métodos de control son rígidos, bien utilizados y diseñados.

También son vigilados, se cumplen con ciertos estándares o normas que se necesitan en la organización con ciertas características.

Sus métodos de medición de resultados que se implantan, aplican y utilizan son adecuados pero necesitan actualizarse a las nuevas necesidades y a los nuevos retos del futuro.

Por lo que podemos definir la investigación como una investigación con resultados positivos y se recomienda que se reorganicen ciertos planes, coordinar más políticas, sistemas y procedimientos, utilizar medidas más rígidas con lo que se refiere a los estándares. Y métodos de medición de resultados más eficaces y actuales se debe poner atención en el personal que se tiene y darle a la persona adecuada, el puesto adecuado, por que en ocasiones se tiene a la persona idóneas pero en ciertas actividades que no le corresponden y viceversa.

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.

De acuerdo con los resultados de esta investigación, se encontró que en la mayoría de las variables la respuesta fue afirmativa en planes y objetivos 78%, políticas, sistemas y procedimientos un 86%, en métodos de control 80%, los estándares normales el 81% y en medición de resultados de los encuestados se obtuvo el 55% obteniendo en promedio 76% y obtenemos un 24% que no cumplen los objetivos de la empresa.

El fin es coordinar los esfuerzos y aprovechar mejor las posibilidades de éxito.

Esto demuestra que tenemos que reorganizar nuestros planes y objetivos, modificar nuestras políticas, sistemas y procedimientos con destino a la excelencia, afirmar los métodos de control.

Por lo que se refiere a los recursos humanos la investigación demostró que si se cumple afirmativamente con esta variable, por lo que en esta variable se toman en cuenta diversos factores como capacitación, calificación de méritos, incentivos, promociones. Y obtuvimos que el 72% de los encuestados informo que los recursos humanos si cumple con los requisitos mínimos aceptables, y el 28% de los encuestados no cumple con tales requisitos.

Por lo que se debe considerar como un factor importante las propuestas del personal. Otro factor que se le debe poner dedicación son a los estándares o normas que deben ser más estrictas y con mayor calidad.

Se debe realizar y tener un control en cada uno de los factores para poder alcanzar las metas deseadas, y conocer los problemas para resolverlos y que no se presenten en un futuro, por lo que traerá como consecuencia que se tenga un desarrollo organizacional importante.

BIBLIOGRAFIA

ESTA TESIS NO PUEDE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
ANAYA SANCHEZ CARLOS E.
EDITORIAL TRILLAS.
EDICION DE 1976.

" ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS"
ARIAS GALICIA FERNANDO.
EDITORIAL TRILLAS.
EDICION DE 1976.

" AUDITORIA"
COOK J. W./WINKLE G. M.
EDITORIAL INTERAMERICANA.
EDICION DE 1987.

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
FERNANDEZ ARENAS JOSE A.
EDITORIAL DIANA.
EDICION DE 1973.

" ADMINISTRACION"
KOOTZ/O'DONNELL/WEHRICH.
EDITORIAL MC. GRAW HILL.
EDICION DE 1988.

" AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
LEONARD WILLIAMS P.
EDITORIAL DIANA.
EDICION 1976.

" EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
MARTINEZ VILLEGAS FABIAN.
EDITORIAL ECASA.
EDICION 1979.

" SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN.
EDICION DE 1988.

" GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA"
RUBIO RAGAZZONI VICTOR M./HERNANDEZ FUENTES JORGE.
EDITORIAL PAC.
EDICION DE 1990.

" AUDITORIA" INTEGRACION DE CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS.
TAYLOR DONALD H./GLEZEN WILLIAM.
EDITORIAL LIMUSA.
EDICION DE 1987.