AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Segunda edición

Gestión estratégica del cambio

Enrique Benjamín
FRANKLIN

PEARSON
Prentice Hall ®

Clic para descargar mas libros de este tipo
http://helpbookhn.blogspot.com/

Auditoría administrativa

Gestión estratégica del cambio

Segunda edición

Enrique Benjamín Franklin F.

Universidad Nacional Autónoma de México

PEARSON Educación ®

México • Argentina • Brasil • Colombia • Costa Rica • Chile • Ecuador
España • Guatemala • Panamá • Perú • Puerto Rico • Uruguay • Venezuela

Datos de catalogación bibliográfica

FRANKLIN F., ENRIQUE BENJAMÍN

Auditoría administrativa. Gestión estratégica del cambio.
Segunda edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2007

ISBN: 970-26-0784-7
Área: Administración y economía

Formato: 20 x 25.5 cm Páginas: 872

Gerente editorial: Marisa de Anta
Editor: Pablo Miguel Guerrero Rosas
e-mail: pablo.guerrero@pearsoned.com
Editor de desarrollo: Astrid Mues Zepeda
Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

SEGUNDA EDICIÓN, 2007

D.R. © 2007 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
Atlacomulco No. 500 – 5° piso
Col. Industrial Atoto
53519 Naucalpan de Juárez, Edo. de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm. 1031.

Prentice Hall es una marca registrada de Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito del editor.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización del editor o de sus representantes.

ISBN10: 970-26-0784-1
ISBN13: 978-970-26-0784-7

Impreso en México. *Printed in Mexico*.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 - 09 08 07

Contenido

Agradecimientos xviii

Presentación xxi

Introducción xxii

CAPÍTULO 1 2
Objetivos 2
Marco conceptual **3**
Conceptos fundamentales 3
Antecedentes históricos 4
Concepto de auditoría administrativa 11
Objetivos de la auditoría administrativa 12
Alcance de la auditoría administrativa 13
Campo de aplicación de la auditoría administrativa 13
Sector público 13
Sector privado 14
Sector social 19
Resumen 20
Conclusión 20
Preguntas para debate 21
Caso práctico: Desperdicios Industriales Casa Zetina 21
Naturaleza de la empresa 21
Características económicas dominantes del sector 21
Antecedentes 22
Informe 27
Conclusiones 29
Recomendaciones 30
Preguntas 31

CAPÍTULO 2 36
Objetivos 36
El auditor **37**
Perfil del auditor 37
Gestión del conocimiento 37
Habilidades y destrezas 41
Experiencia 41
Responsabilidad profesional 43
Ética 44
Código de ética 44
Responsabilidad social 47
Desempeño social corporativo 48
Estructura del pensamiento 48
Responsabilidad de su ejercicio 49
El auditor interno 49

El auditor externo 50
Equipo combinado 51
Organización del equipo de auditores 53
Funciones generales 55
Instrumentos normativos 58
Resumen 65
Conclusión 65
Preguntas para debate 65
Caso práctico: Farmacia San Carlos 66
Contexto 66
Antecedentes 67
Situación actual 67
Justificación 69
Visión 69
Misión 69
Valores 70
Filosofía 70
Elementos analizados 70
Resultados obtenidos 71
Conclusiones generales 72
Preguntas 72

CAPÍTULO 3 74
Objetivos 74
Metodología de la auditoría administrativa **75**
Metodología 75
Planeación 76
Objetivo 76
Factores a revisar 76
Fuentes de información 78
Investigación preliminar 79
Preparación del proyecto de auditoría 79
Propuesta técnica 79
Programa de trabajo 80
Asignación de la responsabilidad 80
Capacitación 80
Actitud 81
Diagnóstico preliminar 81
Instrumentación 82
Recopilación de información 82
Técnicas de recolección 83
Medición 87
Escalas de medición 87
Componentes del proceso administrativo y elementos específicos 87
Indicadores 87
Papeles de trabajo 88
Evidencias 89
Supervisión del trabajo 90
Examen 91
Propósito 91

Procedimiento 91
Enfoques del análisis administrativo 93
Enfoques organizacionales 93
Enfoques cuantitativos 112
Análisis multinivel 114
Formulación del diagnóstico administrativo 114
Base conceptual 114
Marco de referencia 114
Contenido 115
Informe 115
Aspectos operativos 116
Lineamientos generales para su preparación 117
Tipos de informe 118
Informe general 118
Informe ejecutivo 118
Informe de aspectos relevantes 119
Propuesta de implementación 119
Presentación del informe 121
Seguimiento 121
Objetivo general 122
Lineamientos generales 122
Acciones específicas 123
Criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento 123
Resumen 124
Conclusión 125
Preguntas para debate 125
Caso práctico: Publicidad Nacional 125
Antecedentes 125
Planeación 128
Preparación del proyecto de auditoría 128
Propuesta técnica 128
Objetivos 128
Diagnóstico preliminar 129
Instrumentación 130
Recopilación de la información 130
Medición 130
Papeles de trabajo 131
Evidencia 131
Supervisión del trabajo 132
Examen 132
Propósito 132
Procedimiento 132
Enfoques de análisis administrativo 133
Organizacionales 133
Cuantitativos 133
Informe 134
Seguimiento 134
Objetivo general 134
Preguntas 136

Apéndice A **137**
Métodos de valuación de empresas 137
Introducción 137
Ventajas y desventajas del EVA 139
Aplicación en las empresas 139
El EVA como instrumento de control corporativo o como herramienta de gestión 140
Aplicación del EVA (las 4 M) 141
Otras aplicaciones del EVA 142
Cómo mejorar el EVA de una empresa 142
Otros métodos para medir la creación de valor dentro de las empresas 143
Conclusión 145

CAPÍTULO 4 146
Objetivos 146
Indicadores **147**
Concepto 147
Características que debe reunir un indicador 148
Aspectos que se deben considerar en la formulación de los indicadores 148
Niveles de aplicación 148
Dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores 149
Indicadores financieros 150
Indicadores de gestión 154
Proceso administrativo 155
Elementos que complementan el proceso 177
Resumen 197
Conclusión 197
Preguntas para debate 197
Caso práctico: Acabados en Mármol y Cantera, S.A. 198
Antecedentes 198
Marco de actuación 198
Recursos, clientes y estructura 200
Acciones 201
Examen 201
Análisis administrativo 203
Análisis financiero 204
Conclusiones generales 211
Preguntas 212

CAPÍTULO 5 214
Objetivos 214
Cuestionarios **215**
Elementos de diseño 215
Criterios de apoyo 216
Forma 217
Fondo 217
Estrategia 217
Clasificación 218
Contenido de los cuestionarios 219

Áreas de aplicación 220
Planeación 221
Visión 223
Misión 223
Objetivos 224
Metas 226
Estrategias/tácticas 226
Procesos 231
Políticas 232
Procedimientos 234
Programas 236
Enfoques 239
Niveles 240
Horizonte 242
Organización 243
Estructura organizacional 243
División y distribución de funciones 245
Cultura organizacional 247
Recursos humanos 250
Cambio organizacional 285
Estudios administrativos 288
Instrumentos técnicos de apoyo 290
Dirección 292
Liderazgo 293
Comunicación 298
Grupos y equipos de trabajo 303
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis 307
Tecnología de la información 309
Toma de decisiones 311
Creatividad e innovación 313
Control 315
Naturaleza 316
Sistemas 317
Niveles 318
Proceso 319
Áreas de aplicación 320
Herramientas 321
Calidad 323
Áreas de aplicación de los cuestionarios por elemento específico 329
Adquisiciones 329
Almacenes e inventarios 334
Activos fijos 337
Asesoría externa 338
Asesoría interna 340
Coordinación 342
Distribución del espacio 344
Exportaciones 346
Globalización 350
Importaciones 353
Informática 358

Área de informática 358
Sistemas 359
Manejo de datos y equipos de cómputo 362
Seguridad 364
Investigación y desarrollo 365
Marketing 367
Planeación de las ventas 367
Condiciones de mercado 371
Estudio de mercado 372
Competencia 372
Oportunidades de mercado 373
Publicidad y promoción 375
Marketing interactivo 376
Comportamiento de los consumidores 377
Comercio electrónico 378
Operaciones 381
Organización y normatividad 381
Localización de la planta 382
Distribución de la planta 383
Manejo de materiales 384
Factor humano 386
Investigación y desarrollo 386
Tecnología 387
Administración de operaciones 388
Administración de operaciones global 391
Proveedores 392
Proyectos 396
Tipología 396
Objetivos 396
Responsabilidad 397
Características del producto y/o servicio 398
Estudios de mercado 398
Estudio técnico 399
Estudio complementario 400
Organización 401
Análisis de costos 401
Estudio financiero 402
Situación económica 402
Ejecución 403
Recursos financieros y contabilidad 404
Estructura financiera interna 404
Fuentes de financiamiento 405
Instituciones de financiamiento 406
Ingresos 406
Egresos 407
Proveedores 407
Clientes 407
Obligaciones 408
Requisitos de financiamiento general 408
Costos y plazo de fondos 408

Control presupuestal 409
Financiamiento para la producción 409
Contabilidad 409
Servicio a clientes 410
Servicios generales 415
Vigilancia 415
Mantenimiento 415
Obras 416
Limpieza 416
Transporte 416
Fotocopiado, engargolado y presentación de trabajos 418
Correspondencia y archivo 419
Mensajería 419
Sistemas 420
Resumen 423
Conclusión 424
Preguntas para debate 424
Caso práctico: "Comisión Ciudadana de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes" 425
Origen 425
Concesión inicial 425
Título de concesión original 426
Crisis económica, rescate y nuevo título 427
Acciones 428
Programas 429
Planeación 430
Instrumentación 431
Examen 432
Informe 433
Elementos específicos 437
Seguimiento 437
Preguntas 437

CAPÍTULO 6 438
Objetivos 438
Cédulas y gráficos **439**
Cédulas 440
Estructura general 440
Clasificación 440
Uso 441
Ventajas 441
Gráficos 462
Fases de su uso 462
Presentación 463
Consideraciones técnicas 463
Ventajas 463
Resumen 473
Conclusión 473
Preguntas para debate 474

Caso práctico: Don Julio S.A. 474
Introducción 474
Investigación preliminar 475
Estructura orgánica 475
Investigación documental 476
Técnicas de recopilación de datos 479
Examen 479
Técnica de análisis 479
Ponderación de las funciones 480
Informe 481
Recomendaciones 482
Preguntas 483
Apéndice B **484**
Metodología para la evaluación del desempeño (Modelo alterno) 484
Procedimiento para la definición de metas 484
Entrevista de evaluación 487
Reglas básicas de la entrevista 488
Sugerencias para la entrevista 488

CAPÍTULO 7 492
Objetivos 492
Escalas de medición **493**
Definición 494
Confiabilidad 494
Validez 494
Características generales 494
Tipos de escalas 495
Resumen 508
Conclusión 508
Preguntas para debate 509
Caso práctico: Panadería Señor Pan 509
Introducción 509
Antecedentes de las panificadoras en México y en el mundo 510
a) Antecedentes en el mundo 510
b) Antecedentes del pan en México 510
c) Antecedentes de la Panadería "Señor Pan" 512
Clasificación de la empresa 513
Acciones 514
Planeación 514
Propuesta técnica 514
Instrumentación 516
Examen 516
Medición 516
Propósitos de la medición 517
Problemas detectados 517
Revisión crítica 518
Técnicas de análisis administrativo 518
Informe 518
Preguntas 519

CAPÍTULO 8 520
Objetivos 520
Normas de calidad **521**
Objetivo y campo de aplicación 522
Normas de referencia 523
Términos y definiciones 524
Normas de calidad 524
Antecedentes 525
Cambios registrados en las normas entre 1994 y 2000 526
Cambios de fondo entre las normas ISO de 1994 y las del 2000 528
Norma ISO 9004:2000 529
¿Cuáles son los beneficios para las partes interesadas de adoptar la nueva ISO 9004? 529
Principios de gestión de la calidad 530
Orientación al servicio 531
Norma ISO 19011:2000 Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: Directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales 532
Usuarios de la norma ISO 19011 532
Importancia de la norma ISO 19011 en materia de auditoría 533
Revisión bajo ISO 19011:2000 533
Términos y definiciones de la norma ISO 19011:2000 534
Directrices para la autoevaluación 536
Introducción 536
Niveles de madurez del desempeño 537
Preguntas de autoevaluación 537
Documentación de los resultados de la autoevaluación 541
Vinculación de los beneficios potenciales de la norma ISO 9004 con la autoevaluación 541
Resumen 543
Conclusión 544
Preguntas para debate 544
Caso práctico: Truchas del Valle de la Luna 544
Antecedentes 544
Justificación 545
Objetivo de la auditoría 545
Planeación 545
Filosofía 545
Instrumentación 548
Examen 549
Interpretación de resultados 550
Informe 551
Conclusiones 551
Recomendaciones 552
Preguntas 553

CAPÍTULO 9 554
Objetivos 554
La auditoría en el sector privado **555**
Organización vertical 561

Con una sola sede 562
Con unidades desconcentradas 563
Con unidades descentralizadas 564
Con unidades desconcentradas y descentralizadas 565
Con unidades globales 566
Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales 567
Organización horizontal 569
Unidades al mismo nivel 570
Equipos de trabajo 571
En red de tecnología 572
En red global 573
Organización vertical/horizontal 574
Función/proceso 575
Proceso 576
Estratégica 577
Organización virtual 579
Unidades en el lugar de origen 579
Unidades a nivel global 580
Manejo de la información 581
Outsourcing estratégico 583
Resumen 584
Conclusión 585
Preguntas para debate 586
Caso práctico: Mextelecom, S.A. de C.V. 586
Antecedentes 586
Historia 586
Investigación preliminar 590
Objetivos 590
Contexto 591
Tablas de evaluación 593
Informe de auditoría 595
Conclusiones 598
Recomendaciones 598
Preguntas 599

CAPÍTULO 10 600
Objetivos 600
La auditoría en el sector público **601**
Programa anual de control y auditoría 603
Objetivo general 603
Objetivos específicos 603
Áreas de aplicación 603
Lineamientos generales de la planeación 604
1. Investigación previa 604
2. Tipos de auditoría 605
3. Formulación del programa anual de control y auditoría 607
4. Examen y evaluación de los sistemas de control 609
5. Elaboración de programas específicos de revisión 609
Normas generales de auditoría pública 611
Concepto, naturaleza y objetivo de la auditoría pública 612

Responsabilidades generales de los servidores públicos en el establecimiento y fortalecimiento de los sistemas de control interno 612
Responsabilidad del auditor público 612
Normas personales 612
Normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento 623
Marco de actuación de los órganos internos de control de las dependencias del sector central 626
Concepto 626
Naturaleza 626
Objetivos 627
Atribuciones 627
Funciones 628
Marco de actuación de los órganos internos de control en las entidades del sector paraestatal 632
Concepto 632
Naturaleza 633
Objetivos 633
Atribuciones 633
Funciones 634
Resumen 638
Conclusión 639
Preguntas para debate 640
Caso práctico: Servicio Postal Mexicano 640
Marco para la planeación 640
Contexto histórico 640
Justificación 641
Instrumentación 642
Examen 643
Informe 644
Informe 645
Conclusiones y recomendaciones generales 645
Preguntas 645

Apéndice C **647**

Guía general de auditoría pública 647
Presentación 648
Objetivo 648
Anexo 1. Carta de planeación 662
Anexo 2. Cronograma de actividades a desarrollar 664
Anexo 3. Orden de auditoría 665
Anexo 4. Acta de inicio 667
Anexo 5. Marco conceptual 670
Anexo 6. Papeles de trabajo 671
Anexo 7. Cédula de observaciones 672
Anexo 8. Cédula de seguimiento 674
Anexo 9. Marcas de auditoría 675
Anexo 10. Informe de auditorías integrales, específicas, de evaluación de programa y de desempeño 677
Anexo 11. Informe de auditoría de seguimiento 680
Anexo 12. Políticas de actuación 684

Decálogo del auditor público 688
Anexo 13. Cédula única de auditoría 689
Anexo 14. Evaluación de la auditoría 691
Apéndice D **694**
Guía general para revisiones de control 694
Presentación 695
Objetivo 695
Marco legal 696
Anexo 1. Programa de trabajo 714
Anexo 2. Oficio de presentación 715
Anexo 2 bis. Oficio de presentación 717
Anexo 3. Requerimiento de información 719
Anexo 4. Marco conceptual 720
Anexo 5. Cédulas de análisis 721
Anexo 6. Cédulas de marcas 723
Anexo 7. Cédulas de acción de majora/AGP 724
Anexo 8. Informe de resultados 725
Anexo 9. Informe de resultados de seguimiento de acciones de mejora 727
Anexo 10. Acciones de mejora 729
Anexo 11. Cédulas de seguimiento de acciones de mejora 731
Anexo 12. Políticas de actuación 733

CAPÍTULO 11 738
Objetivos 738
Auditoría inteligente **739**
Significado 740
Interacción para el cambio 740
Elementos de decisión 746
Proceso administrativo 747
Etapa 747
Elementos que complementan el proceso 749
Perspectivas 750
Resumen 752
Conclusión 752
Preguntas para debate 752
Caso integrador: Auditoría Administrativa Grupo Adeco, S.A. de C.V. 753
Antecedentes 753
Visión 753
Filosofía 753
Valores 753
Acciones 755
Planeación 756
Investigación preliminar 760
Proyecto de auditoría 760
Diagnóstico preliminar 762
Instrumentación 763
Examen 764

Informe 767
Proceso administrativo 768
Planeación 768
Planeación: enfoque integrado 779
Organización 780
Organización: enfoque integrado 787
Dirección 788
Dirección: enfoque integrado 792
Control 793
Control: enfoque integrado 798
Visión global del proceso administrativo 798
Elementos complementarios 800
Visión global de los elementos complementarios 806
Visión analítica de los recursos financieros 807
Indicadores financieros 816
Estados financieros: aspectos relevantes 822
Visión estratégica 824
Seguimiento 825

In memoriam

a Alberto Franklin Linder
quien a lo largo del tiempo siempre estuvo conmigo

Agradecimientos

En esta oportunidad, el trabajo para esta nueva edición tomó vertientes insospechadas. El nivel de concentración y la rígida disciplina que asumí para desarrollar los contenidos, parecía que iban a permitirme hacerlo dentro de un rango de tiempo consecuente con el perfil del proyecto, pero a medida que avanzaba, la profundidad del nivel de reflexión requerido y el surgimiento de nuevas vertientes en torno a la idea original, hizo que las horas de trabajo se extendieran día y noche, y los días se fueron convirtiendo en semanas, y las semanas en meses.

La experiencia de crear una obra y centrarla más en ideas que en conceptos, sin demeritar la rigidez metodológica que exige una rama del conocimiento como lo es el de la auditoría administrativa, es una tarea que no es fácil en absoluto, independientemente de que se tenga la voluntad y el bagaje para hacerla, en particular cuando el análisis de variables rebasa con mucho los meros planteamientos académicos y se interna uno en toda una experiencia de vida.

Una vez que se asume esta responsabilidad, se constituye en una mística que, de alguna manera, se torna en una forma de ser y estar un tanto solitaria, porque el trasfondo real es que uno se queda solo, y además, lo dejan a uno solo. Esta condición lleva a la reflexión, y ésta, a su vez, a un estado de cosas en el que se crea una realidad aparte. Así, si hubiera que explicarlo, cabría la posibilidad de parafrasear a Octavio Paz, en su obra *El laberinto de la soledad*, particularmente en el apéndice sobre "La dialéctica de la soledad" y expresar que: "Nacemos solos y morimos solos..." pero también, creamos solos.

La inercia que nos lleva a este momento acaba por emerger como un símbolo, el cual guía los pasos, las vivencias cotidianas y, ¿por qué no?, los sueños. Es entonces cuando el sentimiento y el pensamiento se enlazan en una comunión que va más allá de la retórica, de las intenciones, y uno siente la necesidad de agradecer a los que lo rodean y a los que lo ayudan, pero sobre todo, a los que creen en lo que uno hace.

Haciendo un recuento de gratitud hacia los seres queridos, mi esposa Marcela y mis hijos Kike y Christian ocupan el primer peldaño porque fueron ellos quienes se sacrificaron conmigo para cristalizar el proyecto. También, la memoria de los que ya se han ido pero que permanecen en mí.

En ese orden de cosas, quien se mantuvo a mi lado desde un principio y ha permanecido conmigo hasta el día de hoy, es Aldro Álvarez Cruz, quien me apoyó con una entrega absoluta, haciendo que meditara una y otra vez en las ideas que se fueron insertando en la obra.

Enseguida y debo decirlo, de manera sorpresiva, surgieron dos figuras. Por un lado, Juan Manuel Romero, presidente de Pearson Educación de Latinoamérica, quien, sin conocerme o tener información detallada de la obra, mostró su disposición incondicional a brindarme su respaldo para convertirla en una realidad. Por otro, Luis Alberto González Maldonado, responsable de la revisión de estilo del manuscrito, que desde un inicio me hizo sentir que mi trabajo tenía un matiz y un trasfondo para innovar valor que sólo él pudo ver.

Tengo que anotar que la iniciativa de acercarme a Pearson fue producto de mi amistad con el editor Javier Reyes Martínez, aunque al arrancar el proceso de edición por

azares del destino hubo de tomar otro camino. Este hecho, marcó el rumbo para que retomara la iniciativa Astrid Mues Zepeda, editora cuyo profesionalismo y calidad personal estuvo presente en todo momento, consolidando de manera tangible, con el increíble apoyo de Enrique Trejo Hernández y Pablo Miguel Guerrero Rosas, algo que parecía imposible lograr tomando en cuenta los tiempos y cargas de trabajo que prevalecían.

El decidido impulso al trabajo académico por parte de la doctora María Antonieta Martín Granados, Directora de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, fue decisivo para concluir la obra en el rango de expectativas propuesto.

No puedo dejar de nombrar a quienes me acompañaron a lo largo del camino: Joaquín Araico Río con quien comparto la magia de la administración; Marcelo Fernández Ocampo cuya línea de pensamiento es un pilar para mí; Katia Berenice Brito Ortiz, por hacerme regresar a mis raíces; Eduardo Gutiérrez Hidalgo por su inmensa calidad humana, y Miguel Ángel Toledo Castellanos y Ricardo del Bosque Alayón por mantener el lazo de amistad por encima de cualquier cosa.

Finalmente, debo mencionar que la compañía y la credibilidad de brillantes compañeros de instituciones de educación superior, colegios de profesionales e instituciones diversas en el área de las ciencias económico-administrativas de los siguientes países en el extranjero fue determinante para mi obra:

Argentina
Universidad de Buenos Aires
Oscar Malfitano Cayuela
Mario J. Krieger

Bolivia
Universidad Católica Boliviana
René Santa Cruz
Rafael Terrazas Pastor
Marcos Delgadillo Moreira
Ramiro Arteaga Requena

Universidad del Valle
Luis Enrique Hinojosa Rodríguez

Universidad Adventista
Christian Daniel Arnez Villarroel

Colegio de Administradores de Empresas de Bolivia
Jorge Castro André

Global Education
Eduardo Pérez Hidalgo

QualityNet
Ricardo Salazar Hinojoza

CD Libros
Nora Torre
Juana Torre

Brasil
Consejo Regional de Administración del Distrito Federal
José Ataide Miranda Barretto

Chile
Universidad Mayor y Universidad Tecnológica de Chile
Rafael Hernández Echevarría

Costa Rica
Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica
Dr. Carlos Manuel Soto Guevara
Lic. Carlos Fernández Flores

Ecuador
Universidad Central del Ecuador
Gonzalo Sandoval, MSc.

El Salvador
Universidad Dr. Andrés Bello
Marco Tulio Magaña
Ana Martha Moreno de Araujo

Universidad Tecnológica de El Salvador
René Humberto Paniagua B.

Guatemala
Universidad de San Carlos de Guatemala
Olga Edith Siekavizza Grisolía
Ariel Mendoza Melgarejo
Melvin Orlando Illescas Leonardo

Universidad Mariano Gálvez de Guatemala
Álvaro Rolando Torres Moss
Álvaro Roberto Torres Salazar

Nicaragua
Universidad Americana de Managua
Francisco Gutiérrez Cano

Paraguay
Organización Latinoamericana de Administración
Santiago Duarte Alfonso

Perú
Universidad San Martín de Porres
Daniel H. Valera Loza
Armando Valdés Garrido
Mario Granda Caraza
Ricardo Varas Manrique
Percy Guija Espinoza

Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Jorge V. Mayuri Barrón

Universidad Ricardo Palma
Ronal Isaac Figueroa Ávila

Venezuela
Universidad de Carabobo, Campus La Morita
Oswaldo Ortega

Federación de Colegios de Licenciados en Administración de Venezuela
Benito Gómez
Nectty Díaz de Martins
Aurora Morais
Lilian Agüero
Nuvis Maurera
Yosybeth Moreno
Marco Antonio Cardozo
Freddy Velásquez

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora
Morelia Cermeño

El apoyo en México de profesionales comprometidos con la Administración en los siguientes estados se constituyó en una fuente de inspiración:

Aguascalientes
Academia de Administración Estatal
José Arturo Viramontes Pérez

Baja California
Universidad Autónoma de Baja California, Campus Ensenada
Saúl Méndez Hernández
Abraham Gómez Gutiérrez
Gildardo Terríquez Mardueño

CETYS Universidad
Gloria Muñuzuri

Campeche
Universidad Autónoma del Carmen
Ruby A. González Ascensio

Distrito Federal
Universidad Nacional Autónoma de México
Nidia Bustos García
Ángel Trujillo Negrete
Armando Tomé González
Benjamín Sánchez Rodríguez
Adolfo Castro Gómez
Carlos Ruiz Díaz
Laura Mireya Sánchez Ledesma
Adrián Méndez Salvatorio
Francisco Solares Altamirano
José Luis Ramírez Álvarez
Elena Edith Rivera Martínez
Salvador García Briones
Rolando García Morales

Universidad Anáhuac del Sur
Carlos Miguel Barber Kuri
Alfredo Nava Govela

Instituto Politécnico Nacional
Humberto Ponce Talancón

Universidad del Valle de México
Héctor J. Guerra Contreras

Sociedad de Egresados de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, A.C.
Gerardo de la Sierra Cuspinera

Sociedad Mexicana de Licenciados en Administración
Arturo Díaz Olivera

Ediciones Granica México
Carlos Ríos Sosa

Estado de México
Universidad Tecnológica de Nezahualcóyotl
Javier Estrella Orta

Guerrero
Organización Latinoamericana de Administración
Alejandro Chirino Sierra
Lourdes Romero Andrade

Jalisco
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente
José de la Cerda Gastelum

Universidad de Guadalajara
Alberto Gallegos Villagrán

Nuevo León
Universidad Autónoma de Nuevo León
Jorge Castillo Villarreal

Tamaulipas
Universidad del Noreste
María Cecilia Barocio Sánchez

Veracruz
Universidad Veracruzana, Campus Coatzacoalcos
Lauro Fernández Vidal

Colegio de Licenciados en Administración de Empresas de Coatzacoalcos
Graciela Villalvazo Robles

También quiero dejar un testimonio de mi sincero agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma creyeron en mí y sacrificaron algo de ellas para hacerme sentir que compartían conmigo el ideal de crear una obra que es una prueba de que la fe y el trabajo pueden convivir en el corazón.

Enrique Benjamín Franklin F.
Junio de 2006

Presentación

Enrique Benjamín Franklin

> El gran reto acerca de crear el futuro no es predecirlo. La meta es tratar de imaginar un futuro que sea verosímil: el futuro que podemos crear. Para ese efecto las nuevas herramientas de estrategia tienen que echar raíces porque no se puede crear el futuro utilizando las viejas herramientas de estrategia.
>
> El esfuerzo que realiza para crear un punto de vista sobre el futuro y una estrategia para manejar el cambio, representa la capacidad de desarrollar un sentido profundo de discontinuidades para crear una jerarquía de imaginación.
>
> Gary Hamel

Introducción

Para la presente edición, la estructura de la obra se orientó más hacia una visión estratégica y de gestión del cambio que a un enfoque meramente tradicional, condición que abrió de manera franca una posición para evaluar el comportamiento de una organización en todas sus versiones, ámbitos y niveles de desempeño. Además, el manejo del rango de conocimiento se amplió de tal manera, que su alcance y profundidad logran una cobertura más allá de cualquier estándar promedio.

La mecánica de trabajo desarrollada para plasmar los conceptos y alinearlos con la realidad se apegó a un estricto método, pero fue ajustándose en la medida que fue necesaria una gran dosis de versatilidad para permitir que el juego de ideas consolidara los planteamientos, implicó una constante entrada y salida de lo concreto a lo abstracto y viceversa. Así, la dialéctica del pensamiento se tornó en un proceso de aprendizaje, y éste, a su vez, en una fuente de cambio.

En función del objetivo central del trabajo —transformar una técnica de alto calibre en una poderosa herramienta de estrategia— y del trasfondo para sustentarlo, cifrado en la convicción determinante de innovar valor amalgamando lo lineal y no lineal, para interrelacionar supuestos con hechos, cultura con valores y resultados con expectativas, diluyó los límites convencionales que guían las acciones para posibilitar que la imaginación coexista con la razón, cuando el sentido de los esfuerzos se encamina con conciencia y consistencia.

Estructura de la obra

El desarrollo de todos los contenidos de la obra se engloban en 11 capítulos que incluyen al inicio de cada uno, los objetivos y el manejo específico del tema, y al final, el resumen, la conclusión, preguntas para debate y un caso práctico basado en auditorías aplicadas a empresas de distintas dimensiones y sectores de actividad. En el caso del capítulo final, su naturaleza es integradora, por lo que se presenta una auditoría administrativa completa, aplicada a una empresa representativa del sector de la construcción, en la que se ejemplifica la utilización de la todos los instrumentos consignados a lo largo del texto.

Por lo que toca a la composición general de cada capítulo a continuación se muestra una síntesis.

En el primer capítulo se define el marco conceptual en el que subyacen todos los elementos que sustentan una herramienta de estrategia del calibre de la auditoría administrativa, partiendo de los hechos y aportaciones históricas que a lo largo de la historia le han dado una razón de ser, desde las que tienen un carácter universal, hasta aquellas que residen de manera consecuente en el ámbito latinoamericano. Este recuento cronológico de aportaciones integra el pensamiento administrativo que surgió hace cinco mil años y que en el devenir del tiempo ha tomado distintas facetas y, en su momento, sirvió para evaluar el desempeño de los diferentes tipos de organizaciones que han existido. A partir de ese fundamento, se presenta el siguiente eslabón, correspondiente

al concepto, objetivos y alcance que orientan el empleo de esta técnica. En forma consecuente, se aborda el campo de aplicación propicio para su implementación, el cual se enmarca en los sectores público, privado y social. En el primer caso, considerando su área de influencia en cuanto a las instancias en las que reside la base del gobierno de un país, como son el poder ejecutivo, el poder legislativo y el poder judicial, enunciando en cada caso, los mecanismos específicos para su aplicación. En el segundo caso, tomando en cuenta las vertientes que sirven de parámetro para imprimirle sentido, representadas por el tamaño de la empresa, el tipo de industria, naturaleza de sus operaciones y enfoque estratégico. Este último, focalizado en la selección estratégica que enmarca las estrategias para competir en el extranjero; el modo de ingreso, referido a la forma de incursionar en el mercado y la alternativa estratégica, centrado en el enfoque para la atracción clientes y el fortalecimiento de la posición de la empresa para soportar la presión competitiva. En el tercer caso, contemplando el tipo de organización y naturaleza de su función para la promoción de la equidad, respeto, tolerancia e inclusión social de minorías y grupos desprotegidos.

En el segundo capítulo se enmarca el perfil del auditor desde una óptica de la gestión del conocimiento en la que se revisan las modalidades de formación académica, complementaria y empírica. A este conocimiento se incorpora un análisis de las habilidades y destrezas tales como atributos y cualidades del auditor, así como la experiencia cifrada en el conocimiento de las áreas sustantivas y adjetivas de una organización, conocimiento de esfuerzos anteriores, de casos prácticos y el basado en elementos diversos. Definida la plataforma de conocimiento, se presentan los aspectos concernientes a la responsabilidad profesional que el auditor debe asumir para realizar su trabajo, las cuales residen en el manejo puntual de los impedimentos y normas profesionales. En seguida, se examina el contenido ético que debe guiar la conducta del auditor, cuya esencia se plasma en los códigos de ética y las normas generales de auditoría administrativa, temas que posibilitan el establecimiento de criterios y mecánica para la toma de decisiones éticas. Después, se realiza una revisión de la responsabilidad social en sus fases de desempeño social corporativo y perspectivas por estrato específico. Para complementar y fortalecer el sentido de las variables bajo estudio, se integra la línea de pensamiento que las cohesiona y les da sentido. A continuación el análisis se centra en la responsabilidad de su ejercicio, el cual determina que la ejecución de una auditoría administrativa puede recaer en un auditor interno, un auditor externo o en un equipo combinado, considerando en cada caso, el perfil, ventajas y desventajas de cada uno de ellos. Por lo que toca al equipo auditor, se incorpora su estructura, funciones generales, criterios alternativos para integrarlo y la forma de contratación del servicio.

En el tercer capítulo se incorpora la metodología de auditoría administrativa, en la cual se establece la base de actuación para conducir las acciones de cada fase en forma programada y sistemática, unificar criterios, definir enfoques y facilitar la identificación y ordenamiento de la información para el posterior manejo de los resultados. Su planteamiento se esboza en cinco etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Asimismo, para la cobertura de los elementos que a lo largo de la obra se analizarán por área de influencia específica, se agrupan en dos rubros: proceso administrativo y los elementos que lo complementan. En el caso del proceso administrativo, el número de variables que lo componen es de 34. En tanto que en los elementos que lo complementan la cifra asciende a 19. En total, 53 variables. Entre los aspectos más relevantes que se examinan por rubro a lo largo de la metodología destacan: en la *planeación*, la preparación del proyecto de auditoría integrado por la propuesta técnica y el programa de trabajo, la asignación de la responsabilidad, el diagnóstico preliminar; en la *instrumentación*, la forma e instrumentos para la captación de información, medición,

papeles de trabajo y supervisión; en el *examen*, el procedimiento, los enfoques de análisis administrativo, el análisis multinivel y la formulación del diagnóstico administrativo; en el *informe*, lineamientos generales para su preparación, tipos de informe, propuesta de implementación y presentación del informe y, *seguimiento*, objetivo general, lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de la auditoría de seguimiento.

El cuarto capítulo está referido a los indicadores, cuyo empleo obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para la evaluación de los resultados de la gestión de una organización. Para facilitar su comprensión se parte de la definición de su concepto, las características que debe reunir, los aspectos que se deben considerar al formularlos, los niveles de aplicación estratégica, de gestión y de servicio que adoptan, así como las dimensiones que pueden evaluar mediante la medición de su efecto, cobertura, eficiencia y calidad. Por otra parte, se definen dos grandes grupos de conformidad con las necesidades de la auditoría: los indicadores financieros y los indicadores de gestión. Los *indicadores financieros*, que son los que tradicionalmente utilizan las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de la rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral y determinar las relaciones y tendencias de los hechos de conformidad con las condiciones y alcance del contexto bajo revisión, que promedian 100. Los *indicadores de gestión*, que evalúan en términos cualitativos la razón de ser de la organización, y los cualitativos, que traducen en hechos el objeto de la organización, para determinar el puntual cumplimiento de las etapas de planeación, organización, dirección y control del proceso administrativo y el comportamiento de las adquisiciones, almacenes e inventarios, asesoría externa, asesoría interna, coordinación, distribución del espacio, exportaciones, globalización, importaciones, informática, investigación y desarrollo, marketing, operaciones, proveedores, proyectos, recursos financieros y contabilidad, servicio a clientes, servicios generales y sistemas correspondientes a los elementos complementarios, cuyo número es del orden de 700.

El quinto capítulo se enfoca a los cuestionarios como recurso idóneo para captar datos en una organización, en todas sus versiones, ámbitos y niveles, y para percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal. Para precisar la forma de estructurarlos y utilizarlos se integran elementos tales como: elementos de diseño, criterios de apoyo, clasificación, contenido y áreas de aplicación. En cuanto a los elementos de diseño, tomando en cuenta tanto aspectos conceptuales, asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoría administrativa, como aspectos prácticos relacionados con la experiencia profesional, a fin de que su cobertura sea viable de en su instrumentación y que reditúe los beneficios que se desean obtener. En lo concerniente a los criterios de apoyo, con la idea de que los datos que se capten por medio de cuestionarios sean veraces y confiables, valorando la manera de precisarlos y la tónica a seguir al momento de recabarlos, desde el punto de vista de forma, fondo y estrategia. En lo relativo a su clasificación, de acuerdo con alternativas como pregunta cerrada simple, pregunta cerrada con respuestas múltiples y preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple. En lo correspondiente a su contenido, integrando la información general de la organización y del área específica. Por lo que toca a su área de aplicación, por etapa del proceso administrativo y elemento específico. Es conveniente señalar que se incorpora con información analítica de todos y cada uno de los componentes en un promedio de 3,400 preguntas.

El sexto capítulo reúne información de las cédulas y gráficos con base en el criterio de que su uso fortalece en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada tanto los avances que se

van obteniendo, como los que agrupan la interrelación de los instrumentos empleados y los resultados obtenidos. Los aspectos tocantes a las cédulas se tratan desde diversos puntos de vista. Desde el de su *estructura general*, porque precisa con claridad el objetivo que deben cumplir, el área para emplearlas, el tipo de información que deben contener, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarlas y los resultados esperados. De *clasificación*, de acuerdo con la naturaleza y estrategia de manejo de la información, por medio de herramientas operativas, de diagnóstico y de evaluación. De *uso*, para captar información detallada, abrir el rango de respuesta, ordenar de otra manera la información, comparar conceptos, sistematizar los registros y facilitar el análisis de los resultados, y de las *ventajas* para manejar con mayor libertad información tangible e intangible. Los aspectos asociados con los gráficos están destinados a disponer de un número mayor de alternativas para manejar la información y de retroalimentar el proceso de ejecución de la auditoría. Para su mayor comprensión, se integran sus *fases de uso*, a partir de su inicio, desarrollo posterior y conclusión; variantes para su *presentación; consideraciones técnicas* para mejorar el proceso de toma de decisiones y gestionar el cambio, *con ventajas* para concentrar, jerarquizar y facilitar su comprensión.

En el séptimo capítulo se exponen los temas relativos a las *escalas de medición*, recurso de análisis que aumenta la precisión con que se capta la información, en el grado que los valores numéricos e información matricial apoyan el establecimiento de rangos de respuesta más precisos, reducen la ambivalencia y centran los criterios valorativos. Asimismo, interrelacionan perspectivas por nivel jerárquico, área específica y de manera individual, lo que se traduce en una visión integrada del contexto. Para orientar su uso de manera lógica, primero se consideran criterios de confiabilidad y de validez, y después, características generales tales como: capacidad de aplicación a todo tipo de variable organizacional, versatilidad para asociar variables mensurables y de actitud, rigor metodológico para obtener y tratar información, referencial en tanto que relaciona su finalidad con elementos organizacionales, continua e integrada para formar y retroalimentar y para describir soluciones. En cuanto a su tipo se insertan las escalas más utilizadas: *escala ordinal o de Likert*, que presenta una serie de juicios al entrevistado en términos de acuerdo o desacuerdo; *escalas de intervalos iguales*, en la que el punto inicial representa una opinión extrema, favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra y el punto final la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial; *escala de diferencial semántico*, que mide el significado que tiene una pregunta para el entrevistado por medio de la elección de adjetivos bipolares para evaluar el objeto y percibir el poder y, *otras escalas y matrices*, que manejan información organizacional de todo tipo.

El octavo capítulo se destina a las normas internacionales de calidad que brindan soporte a las acciones que conlleva una auditoría administrativa a efecto de garantizar un estándar de comportamiento organizacional, para lo cual se precisa el objetivo y el campo de aplicación de la norma ISO 9000:2000 en sus diferentes variantes de acuerdo con el objeto que persiguen, efectuando una génesis de la norma desde su creación hasta su actual versión, cubriendo las normas de referencia con sus términos y definiciones. Para imprimir cohesión a la forma de abordar la orientación al servicio, la atención se encamina a las norma ISO 9001:2000 (Sistemas de gestión de la calidad: requisitos), y a la norma ISO 9004:2000 (Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño), ya que son las que fundamentan la orientación al servicio y los principios de gestión de la calidad para mejorar el desempeño bajo criterios de enfoque al cliente, liderazgo, participación del personal, procesos, sistema de gestión y mejora continua, en hechos para la toma de decisiones y en las relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor. Asimismo, se contempla la norma ISO 19011:2000 (Sistemas de gestión de

la calidad y la gestión ambiental: directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales) con sus términos y definiciones, por su visión sobre la gestión de los proyectos de auditoría, la realización de auditorías internas y externas de sistemas de gestión de calidad y/o ambiental, así como de la competencia y la evaluación de los auditores. Para concluir, se exploran las directrices para una autoevaluación, con el propósito de conocer la eficiencia, eficacia y madurez del sistema de calidad de una organización.

En el noveno capítulo se centra en la ejecución de la auditoría administrativa en el sector privado, tomando en cuenta todas las vertientes de estructura que pueden asumir las organizaciones de este sector de acuerdo con las líneas de acción y supuestos que adoptan para interactuar en distintos entornos. Para enmarcar el contexto de aplicación, se incluyen factores como: *óptica fundamental*, que determina el marco de actuación; *capacidades distintivas*, para crear valor y lograr una ventaja competitiva; *orientación a funciones, procesos o su combinación*, para disponer de distintas alternativas de operación; *enfoque estratégico*, que precisa los diferentes elementos de estrategia, nivel de aplicación y selección, modo de ingreso, formas de diferenciación e integración de personal; *cultura organizacional*, que considera aquéllas que coexisten en la empresa de acuerdo con su fortaleza y debilidad, tipo de contexto, valores y dimensión; *liderazgo*, que visualiza los modelos de éste que la empresa puede asumir en función del contexto, estrategia, orientación, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte; *gestión de la información*, que evalúa los factores que influyen en la captación y transmisión de datos, lo cual incluye toda clase de plataformas y transacciones, y formas de uso; *outsourcing estratégico*, que pondera las ventajas de desincorporar áreas y subcontratar servicios para racionalizar recursos, mejorar el desempeño y, *composición*, *que* proyecta las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico, por ejemplo: o*rganización vertical,* con una sola sede, con unidades desconcentradas, con unidades descentralizadas, con unidades desconcentradas y descentralizadas, con unidades globales y con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales; *organización horizontal,* con unidades al mismo nivel, equipos de trabajo, en red de tecnología y en red global; *organización vertical/horizontal*, por función/proceso, proceso y estratégica, y *organización virtual,* con unidades en el lugar de origen y unidades a nivel global.

El décimo capítulo está destinado a tratar los aspectos correspondientes a la auditoría en el sector público, instancia en la que se utiliza para evaluar el comportamiento de las instituciones oficiales en cuanto al cumplimiento de sus atribuciones mediante el ejercicio racional de los recursos de que disponen a través de una administración de calidad eficaz y honesta. En virtud de la dimensión del sector, la normatividad aplicable es muy extensa, por lo que se siguió el criterio de seleccionar las normas idóneas en función de sus consistencia y cobertura de aspectos prioritarios, entre las que destacan: el *Programa Anual de Control y Auditoría*, cuyo propósito es el de brindar a los órganos internos de control de las instituciones públicas el apoyo técnico y normativo para el desarrollo efectivo de sus intervenciones; las *Normas Generales de Auditoría Pública*, que establecen los requisitos mínimos que debe observar el auditor público para llevar a cabo los proyectos de auditoría, en forma tal, que contribuyan con el proceso de cambios estructurales necesarios en el país utilizando eficientemente los recursos públicos; el *Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Dependencias del Sector Central, y en las entidades del Sector Paraestatal*, que enmarca los principales lineamientos que norman la actuación e integración de los órganos internos de control de las dependencias y de las entidades, sus objetivos, atribuciones y las funciones que ejercen en materia

de planeación, organización interna, de auditoría, de control y verificación, de evaluación y de quejas y denuncias, dependiendo de las características propias de cada dependencia o entidad; la *Guía General de Auditoría Pública*, que contiene lineamientos para normar y estandarizar los trabajos de auditoría de los órganos de control interno de la Administración Pública Federal, y la *Guía General de Revisiones de Control*, que establece los aspectos generales que deben contemplarse en la ejecución de las revisiones de control por parte de los órganos internos de control de la Administración Pública Federal.

El onceavo capítulo brinda una visión de la auditoría inteligente, al plantear la vía para que una organización no sólo evalúe su comportamiento, sino para que se constituya como una fuente de cambio que le permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender. Para entender su significado, se puntualiza su connotación en la medida que brinda otro ángulo del alcance y las bondades que esta herramienta ofrece en su versión clásica. Asimismo, de qué manera representa una alternativa para fomentar una interacción para el cambio a través de una caracterización fundamentada en los principios herméticos, la revisión de su nivel de desempeño relacionando su comportamiento histórico con los resultados que ofrece mediante un análisis que vincula, en términos de causación, la estrategia, supuestos, reglas de juego tácitas y cultura, haciendo hincapié en las características del cambio tales como velocidad, intensidad, proceso, fuentes externas e internas, con una línea de trasfondo asociada con las teorías del caos y la complejidad para formular su gestión. Después, se establece la dinámica del flujo de la información para la toma de decisiones mediante el establecimiento de factores y criterios de decisión esenciales para cada componente del proceso administrativo y elementos complementarios. La secuencia se cierra al visualizar las perspectivas de orientación al aprendizaje, manejo de la información en forma distribuida, empleo de una pluralidad de visiones para definir estructuras y la administración de los recursos para crear, agregar e innovar valor, con base en una arquitectura organizacional concentrada en sus competencias centrales, estrategia, cultura, valores, liderazgo, estructura, tecnología, rentabilidad y capital intelectual.

CAPÍTULO 1

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Ubicar el contexto histórico en el que se ha desarrollado la auditoría administrativa.
- Identificar a los autores y las aportaciones más importantes en la materia.
- Entender el significado conceptual y práctico de la auditoría administrativa.
- Precisar los objetivos que enmarcan la ejecución de la auditoría administrativa.
- Comprender los alcances de la auditoría administrativa y determinar su campo de aplicación.
- Conocer los elementos necesarios para evaluar el desempeño de los distintos sectores de actividad.
- Dimensionar la capacidad para crear valor a través de la estrategia.

"Debemos dejar de tratar de entender lo que hay que hacer mirando lo que hemos hecho. Tenemos que empezar a mirar hacia el interior de nuestro corazón y ver lo que realmente creemos que es posible. Esto es literalmente lo que significa tener una visión. La fuente de esa energía viene del profundo convencimiento de que algo es factible."

Peter Senge

Marco conceptual

CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Una auditoría administrativa no se produce en el vacío. Forma parte de una estrategia de cambio que requiere una clara decisión del más alto nivel y un consenso de voluntades destinado a lograr que una organización adquiera capacidad para transformarse y crecer de manera eficiente. El punto de partida es el convencimiento de que no constituye un fin en sí misma, sino que está ligada a todo un proceso de desarrollo institucional, por lo que la aportación de distintos puntos de vista y experiencias, la toma de conciencia generalizada y el ejercicio de la autocrítica en todos los niveles, son determinantes para que esta herramienta pueda alcanzar los resultados esperados.

El análisis sistemático de todos y cada uno de los aspectos involucrados en su ejecución demanda establecer toda una infraestructura que haga posible el flujo de información suficiente, relevante, oportuna y veraz, para disponer en el momento y en el lugar adecuados de elementos de decisión y calidad idóneos.

Esta base de información debe permitir amalgamar la historia, el presente y el futuro, articular el concepto con los hechos, las intenciones con los objetivos, la visión con las posibilidades y los escenarios con las áreas de influencia. Es el marco desde el cual deben partir todas las inferencias, apreciaciones y acciones probatorias de la situación que guarda una organización.

La precisión de una metodología estructurada, de instrumentos de medición validados, normas de calidad aceptadas y la conformación de un equipo de trabajo serio y responsable son atributos de gran valor para tener la certeza de que su empleo es el mejor

medio para hacer llegar a una organización los juicios y criterios indispensables para acceder a un mejor nivel de desempeño.

La auditoría administrativa ha sido, es y será un campo fértil para la administración, hecho lógico pues está ubicada en sus raíces mismas, es la herramienta más versátil y consecuente con la realidad de una organización. Llevar a cabo una auditoría administrativa obliga a investigar, a penetrar en lo más recóndito de su esencia para asimilar las experiencias y transformarlas en conocimiento, para entender dónde está ubicada una organización, cómo llegó hasta allí, de dónde partió y a dónde quiere llegar.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El marco histórico para el estudio de la auditoría administrativa es tan extenso como la administración misma. Las iniciativas y tendencias que propiciaron el surgimiento de una es la razón de la existencia de la otra. Es por eso que la base de información que las sustenta es común en muchas de sus vertientes y sirve de plataforma para darle contexto a la auditoría administrativa.

En el recuento de hechos significativos que inciden en su campo de estudio, existen numerosas contribuciones, entre otras: Claude S. George Jr.,[i] en su obra *Historia del pensamiento administrativo*, Prapid N. Khandwalla,[ii] *The Design of Organizations* y Clarence H. Haring,[iii] *The Spanish Empire in America*. Todas y cada una de ellas consignan valiosas referencias, aunque sólo algunas inciden directamente en la materia que nos ocupa. En virtud de ello, se presentan los más sobresalientes.

La primera contribución documentada corresponde a la civilización sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. En orden cronológico se deben mencionar las correspondientes a los egipcios, en el año 4000 a. de C., en las cuales se destaca el reconocimiento de la necesidad de planear, organizar y regular y, en el 2000 a. de C., el uso de consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes.

Más adelante, alrededor del año 1800 a. de C., en Babilonia aparece el Código de Hammurabi, el cual incluye aspectos sobre el control del comercio. Con el paso del tiempo, en el año 1600 a. de C. nuevamente los egipcios presentan la iniciativa de reorganizar la administración y el control de los territorios ejercido por el gobierno central.

Después, en China, tienen lugar varios hechos importantes. En el año 1994 a. de C., durante la dinastía Hsia o Hia, de manera incipiente comienza a considerarse el empleo de técnicas administrativas de control en sus gobiernos territoriales. En el año 1766 a. de C. la dinastía Shang se ocupa de los aspectos administrativos y de control, perspectiva que sería adoptada de manera paulatina por las dinastías siguientes. En el año 500 a. de C., durante la dinastía Zhou, Mencius, en sus escritos, manifiesta la conveniencia de contar con sistemas y estándares. Posteriormente, durante el gobierno de la dinastía Tang, entre los años 618-917, se reestructuran los órganos del gobierno imperial y local, que se ampliaron para proporcionar una administración centralizada, y se preparó un elaborado código de leyes administrativas y penales. Finalmente, durante la dinastía Ming, entre 1368 y 1644, se menciona la Censoría (tu ch'a-yuan), cuerpo central de censores existente en las dinastías anteriores, el cual vio acrecentado su poder al situarse entre consejeros, sobre los que tenía derecho de control e inspección, así como sobre los cuerpos inferiores de la administración.

En 1436, en Venecia, durante la época medieval, los directores del Arsenal emplearon controles contables, de inventarios, de costos y de personal para manejar su flota naval.

Años más tarde, en 1554, en el marco de la organización administrativa imperial en la Nueva España, se creó la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la Colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvó con el Consejo de Finanzas y la superintendencia de la Real Hacienda. Estos órganos ejercieron su función de control a través de la "visita", una investigación administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general, esto es, relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.

En 1799, Eli Whitney, pionero del sistema americano de manufactura, como parte de sus estudios en el campo de la administración y del uso del método científico, desarrolla sistemas de control de costos y de calidad.

En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para estandarizar y medir procedimientos de operación, la cual incluía una reseña específica acerca de la conveniencia de utilizar la auditoría como mecanismo de evaluación.

Las investigaciones continuaron y se presentaron nuevas propuestas. En 1821, James Mill,[iv] en su obra *Elements of Political Economy* consigna sus ideas sobre el estudio del campo del control; en 1832, Charles Babbage,[v] en su trabajo sobre *La economía de las máquinas y la manufactura* destaca la importancia de la eficiencia operativa; en 1856, Daniel C. McCallum plantea la necesidad del uso de organigramas para mostrar la estructura de las organizaciones y en 1881, Joseph Wharton presenta una iniciativa para estudiar la administración de negocios a nivel universitario. En 1886, Henry Robinson Towne y Henry Metcalfe[vi] coinciden en el estudio de la administración como ciencia. Este último plasmó sus ideas en su libro *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*. En 1895, Lawrence McLaughlin,[vii] reconoce la importancia de las funciones administrativas en su trabajo *Business Administration*.

En 1900 emerge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Winslow Taylor,[viii] quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción en su obra *The Principles of Scientific Management*. Esta escuela fortalece sus fundamentos con los trabajos de Henry L. Gantt,[ix] en 1901, y de Harrington Emerson[x] en 1910. El primero, por definir un sistema de tarea y bonificación y por sus gráficas de control, temas que dio a conocer en su libro *Industrial Leadership*. El segundo, por su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, difundida a través de sus artículos "Efficiency as a Basis for Operation and Wages", publicados por la revista *The Engineering Magazine*, entre 1900 y 1919.

En 1915 surge la escuela del proceso administrativo, a partir de las aportaciones de Henry Fayol,[xi] con su análisis de las funciones administrativas y principios, cuyo fundamento expone en su obra *Administración industrial y general*, y de Alexander H. Church[xii] con su trabajo *The Science and Practice of Administration* en el que analiza las funciones orgánicas y leyes universales de esfuerzo. Con base en esta corriente de pensamiento se generan nuevas ideas para el estudio de la administración y sus controles. En 1917 y 1918 William H. Leffingwell[xiii] con su obra *Scientific Office Management*, y Carl C. Parsons,[xiv] con su libro *Office Organization and Management*, consolidan el enfoque de aplicar la administración científica en las oficinas. En 1919, Morris Lewellin Cooke[xv] promueve a través de su obra, *Academic and Industrial Efficiency*, la aplicación de la administración científica para estandarizar las acciones en los ámbitos académicos e industriales. En 1924, H. F. Dodge, H.G. Roming y W. A. Shewhart, como producto de su trabajo en los laboratorios de la Bell Telephone, proponen la aplicación del control estadístico de la calidad.

Más adelante, en 1933, con el estudio de las funciones de una empresa, en particular del control, la auditoría adquiere una relevancia singular. Prueba de ello es la mención

que Lyndall F. Urwick[xvi] hacía de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.

Dos años después, en 1935, James O. Mc Kinsey sentó las bases de lo que denominó "auditoría administrativa", la cual consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable".

En 1945, el Instituto Norteamericano de Auditores Internos realizó un simposio en el que se debatió el tema "El alcance de la auditoría interna de operaciones técnicas". En 1948, Arthur H. Kent, de la Standard Oil Company, de California, publica un artículo sobre auditoría de operaciones, en el que sostiene que la revisión de una empresa puede realizarse mediante el análisis de sus funciones.

En 1949, Billy E. Goetz[xvii], afirmó que la auditoría administrativa "es la más comprensiva y poderosa de estas técnicas para detectar problemas, porque busca, en una forma general, descubrir y corregir errores de administración".

Entre las aportaciones interesantes que surgieron en los años cincuenta para evaluar el contenido de las áreas funcionales de una empresa, sobresale el trabajo de William R. Spriegel y Ernest Coulter Davies,[xviii] *Principles of Business Organization*. Esta obra incorpora una aplicación basada en un conjunto de preguntas para captar información en una empresa.

En 1953, George R. Terry[xix] sostiene la necesidad de evaluar a una organización a través de una auditoría. Es importante anotar que este autor propone cuatro procedimientos para llevar a cabo esta evaluación:

1. *Apreciación de conjunto* Análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficacia requeridas.
2. *Apreciación informal* Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento.
3. *Apreciación por comparación* Comparar la estructura orgánica de la empresa con las de otras similares o competidoras.
4. *Enfoque ideal* Imaginar una estructura ideal, y compararla con la estructura en revisión, anotando las mejoras que pueden realizarse.

El punto 3 coincide con la idea central de lo que, con el paso de los años, se conocería como *benchmarking*. Terry insiste sobre este punto y lo denomina "Controles generales y auditorías administrativas", pues señala que "la confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa".

También en 1953, surge la INTOSAI, organización profesional de entidades fiscalizadoras superiores (EFS) de los países pertenecientes a las Naciones Unidas o a sus organismos especializados, la cual, a través de las EFS desempeña la función de fiscalizar las cuentas y las actividades de la administración pública, así como la promoción de una gestión financiera sana y la obligación de rendir cuentas de los gobiernos.

Posteriormente, en 1955, Harold Koontz y Ciryl O'Donnell[xx] proponen la autoauditoría, una técnica de control del desempeño total, destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para lograr estos objetivos". En ese mismo año, A. G. Larke publica *Autoauditoría para pequeñas compañías*, en donde plantea cómo deben visualizar y aplicar la auditoría las compañías pequeñas, para que ésta se constituya en un elemento de decisión valioso acerca de su comportamiento.

El interés por esta técnica trascendió las fronteras en 1958, cuando Alfred Klein y Nathan Grabinsky,[xxi] de El Banco de México, preparan el *Análisis Factorial: guía para estudios de economía industrial*, una investigación en la que abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización.

Un año después, ocurren dos hechos relevantes que contribuyen a la evolución de la auditoría administrativa: 1) Víctor Lazzaro[xxii] publica su libro *Systems and Procedures: A Handbook for Business and Industry*, en el cual recopila el material de respetados estudiosos de la administración, entre ellos William P. Leonard, quien presenta su contribución con el nombre de "auditoría administrativa" y desarrolla los elementos básicos para la comprensión y aplicación de esta técnica y, 2) The American Institute of Management, en el *Manual of Excellence Managements* propone un método para auditar empresas con y sin fines de lucro, el cual toma en cuenta la función, estructura, crecimiento, políticas financieras, eficiencia operativa y evaluación administrativa de las diversas organizaciones.

El interés por la auditoría administrativa se extiende en 1960 al ámbito académico. Alfonso Mejía Fernández,[xxiii] de la UNAM, incluye en su tesis profesional un recuento de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe considerar para aplicar una auditoría administrativa.

Por otro lado, en 1961, T. G. Rose,[xxiv] presenta una nueva propuesta para el empleo de la auditoría administrativa en las organizaciones. El año siguiente, William P. Leonard[xxv] incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la auditoría administrativa.

Es conveniente observar que, en 1962, Roberto Macías Pineda, del IPN, destina un espacio para presentar un trabajo sobre auditoría administrativa dentro del programa de doctorado en ciencias administrativas y se constituye en un antecedente histórico relevante, porque hasta ese momento el desarrollo del tema era incipiente.

A principios de 1963, Stephen R. Michael[xxvi] aborda en forma singular el tema de la medición del desempeño y evaluación de la eficiencia en una organización productiva.

En 1964, Dimitris N. Chorafas,[xxvii] considera la necesidad de que las empresas tengan presente que sus elementos tienden al desarrollo como consecuencia de su evolución y transformación, lo que las obliga a tener un adecuado control de sus acciones.

En ese mismo año, en Costa Rica se publica *Significado e importancia de la prognosis administrativa*, de José Galván Escobedo,[xxviii] obra que destaca la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración administrativa de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para su crecimiento. Tiempo después, Bradford Cadmus[xxix] publica el *Operational Auditing Book* en el que se incluye la forma de poner en práctica la auditoría operacional en una organización. Además, en *Management Services Book*, de Henry de Vos,[xxx] un manuscrito dado a conocer por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, se plantea la necesidad de realizar un análisis informativo, constructivo y evaluativo de los procesos de una entidad económica.

Por otra parte, Manuel D'Azaola S.,[xxxi] en su tesis profesional valora la necesidad de que las empresas analicen su comportamiento a partir de la revisión de las funciones de dirección, financiamiento, personal, producción, ventas y distribución, así como registro contable y estadístico.

En 1965 David Andersen R. y Leo Schmidt,[xxxii] relacionan la conformación idónea de una unidad de auditoría, específicamente en cuanto a sus funciones, personal y estructura.

A finales de ese mismo año, Edward F. Norbeck[xxxiii] define el concepto, contenido e instrumentos de aplicación de la auditoría. Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la de estados financieros, y desarrolla los criterios para integrar el equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena[xxxiv] desarrolla un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa y presenta una propuesta a partir de su propia visión de la técnica.

En 1967, W. T. Greenwood[xxxv] publica *A Management Audit System*, obra en la que profundiza acerca del marco metodológico, alcance e importancia que tiene para las organizaciones la auditoría administrativa.

Durante 1968 se producen tres nuevas aportaciones: en primer lugar la obra de C. A. Clark,[xxxvi] *Auditoría social para la gerencia*, en la que considera a la auditoría como un elemento de peso en la evaluación de la función y responsabilidad social de la empresa; en segundo lugar, John C. Burton[xxxvii] destaca los aspectos fundamentales de la auditoría administrativa, tanto de contenido, programa e instrumentos, como del papel que juegan los auditores como responsables de su ejecución. Por último, Fernando Vilchis Plata[xxxviii] explica cómo está integrado el informe de auditoría, cómo debe prepararse y qué beneficios aporta a una empresa su correcta observancia.

En 1969, Fabián Martínez Villegas[xxxix] expone el enfoque para la ejecución de una auditoría administrativa por parte del contador público con una visión práctica y didáctica del proceso administrativo. Por su parte, Jorge Lozano Nieva,[xl] en su obra *Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas*, divide la evolución de la auditoría interna en operacional y administrativa y destaca la importancia de considerar las relaciones humanas en su aplicación. Por último, R. M. Skinner y R. J. Anderson,[xli] en *Auditoría Analítica*, bosquejan las nociones preliminares, método general y ejercicio profesional de la auditoría.

En 1971, haciendo gala de la versatilidad que lo caracterizaba, Agustín Reyes Ponce,[xlii] publica *Administración de Personal*, obra en la que presenta su visión de la auditoría de recursos humanos y la relaciona con la auditoría administrativa.

En 1972, el Centro Nacional de Productividad, A. C., elabora las *Bases de Autodiagnóstico*, en el que brinda una alternativa para que las empresas puedan determinar y jerarquizar los elementos que inciden en su operación para efectos de toma de decisiones. También Carlos E. Anaya[xliii] trabaja en las propuestas de los exponentes más reconocidos en este campo, e incluye aportaciones y experiencias propias.

En 1974, César González Alcántara[xliv] retoma la importancia de la función de control como etapa final del proceso administrativo y, además, define el contenido estructural, funcional y humano de una contraloría.

Un año más tarde, en 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn[xlv] desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa.

En 1977 se concretan las contribuciones de Patricia Diez de Bonilla, Jorge Álvarez Anguiano y Salvador Cervantes Abreu. Diez de Bonilla[xlvi] propone aplicaciones viables de llevar a la práctica. Álvarez Anguiano[xlvii] elabora un marco metodológico enriquecido que permite entender la esencia de la auditoría administrativa. Por su parte, Cervantes Abreu,[xlviii] en *Dinámica de la auditoría administrativa* reseña cómo la auditoría administrativa permite a una empresa lograr el control no sólo contable y financiero para alcanzar un desempeño funcional adecuado.

En 1978, la Asociación Nacional de Licenciados en Administración A. C. (ANCLA), compendia y difunde un trabajo presentado en el VII Congreso Nacional de Licenciados en Administración, celebrado en 1977. Esta síntesis reúne normas de auditoría administra-

tiva, las características del servicio de un auditor interno e independiente, el alcance en una empresa con base en la consideración de sus funciones y su aplicación en la empresa privada y en el sector público.

Antes de terminar ese año, P. K. Muntz y H. Sharaf[xlix] realizan una apreciación del contenido y propósito de una auditoría con un enfoque cualitativo.

En 1981, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes[l] despliegan las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término.

En 1983, Spencer Hayden,[li] familiarizado con el cambio organizacional, analiza los procedimientos de trabajo de una empresa, y propone una nueva forma para evaluarlos. En el mismo periodo, Philip M. Faucett[lii] publica *Auditoría administrativa para fabricantes*, obra en la que destaca la importancia que reviste para las organizaciones ampliar el panorama que brinda la auditoría de estados financieros, al poder autovalorar la administración de un negocio.

En 1984, Robert J. Thierauf[liii] introduce la auditoría administrativa y la forma de aplicarla sobre una base de preguntas para evaluar las áreas funcionales, el ambiente de trabajo y los sistemas de información. Por su parte, el Alexander Hamilton Institute,[liv] en el documento denominado *La auditoría administrativa*, plantea cómo optimizar la eficiencia y eficacia de su compañía, es decir, propone la forma de evaluar el empleo racional de los recursos en el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

En 1987, Gabriel Sánchez Curiel[lv] aborda el concepto de auditoría operacional, la metodología para utilizarla, la evaluación de sistemas, el informe y la implantación y seguimiento de sugerencias, mientras que John William Wingate,[lvi] en su obra *Auditoría administrativa para comerciantes*, señala cómo evaluar el comportamiento comercial de una empresa.

En 1988, la Oficina de la Contraloría General de Estados Unidos prepara las Normas de Auditoría Gubernamental, que son revisadas por la Contraloría Mayor de Hacienda (entidad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México). Estas normas contienen los lineamientos generales para la ejecución de auditorías en las oficinas públicas. Asimismo, Brink V. Witt H.[lvii] define los fundamentos, administración de actividades, tratamiento de áreas operacionales, relaciones especiales y evaluación de una auditoría interna.

Acorde con esta dinámica, en 1989 la obra *Auditoría Operacional*, del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, amplía el espectro de aplicación de la auditoría cifrada en las operaciones. Además, Víctor Manuel Martínez Chávez[lviii] aporta los elementos que fundamentan el diagnóstico y el análisis administrativo, en particular los relativos a procedimientos y procesos.

En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia[lix] analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías y los enfoques más representativos, entre ellos su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

Al inicio de los noventa se produjeron dos nuevas aportaciones. La publicación de *Elementos de auditoría administrativa* de Víctor Manuel Mendivil Escalante,[lx] obra en la que su autor realiza un recuento de los factores que influyen en la concepción e implementación de una auditoría administrativa, y las acciones de la Secretaría de la Contraloría —dependencia del gobierno mexicano—, que se dio a la tarea de preparar y difundir normas, lineamientos, programas y marcos de actuación para las instituciones públicas.

En forma coincidente, durante 1991 Miguel Ángel Dávila Guzmán[lxi] desarrolla una nueva perspectiva de la implementación de auditorías en las oficinas de gobierno.

En 1992, aparecen dos nuevas aportaciones. La primera, de la Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, constituida por American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA),

Financial Executive Institute (FEI), Institute of Internal Auditors (IIA) e Institute of Management Accountants (IMA), tenía el propósito de definir un nuevo marco conceptual del control interno, capaz de integrar las diversas definiciones y conceptos sobre el tema, para que los órganos responsables de la función de auditoría interna o externa en las organizaciones públicas o privadas, instituciones académicas o legislativas contaran con una visión integradora y un marco conceptual común. Es de destacar que la redacción del informe fue encomendada a Coopers & Lybrand.[lxii] La segunda, la obra de Francisco Gómez Rondón[lxiii] asocia la auditoría administrativa con la calidad total como fórmula para optimizar el funcionamiento de una organización.

En 1994, Jack Fleitman[lxiv] incorpora los conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; además, muestra las fases y metodología para su instrumentación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y presenta un caso práctico para ejemplificar una aplicación específica.

Hacia finales de ese mismo año, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo inicia la preparación y difusión de programas, normas y lineamientos para apoyar las acciones de las instituciones oficiales en México.

La experiencia obtenida con la publicación de los *Apuntes de Auditoría Administrativa*, a finales de los setenta, sirvió a Jorge Álvarez Anguiano para explorar nuevas formas de manejo de la información y unirse en 1995 a Mario Compean Toledo[lxv] para desarrollar un proyecto de *Auditoría administrativa por computadora*.

Por su parte, José Ruiz Roa[lxvi] prepara su obra *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*, la cual enfoca el examen de una estructura administrativa o de sus componentes para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que una organización cumple con sus funciones fundamentales.

En 1997, la Contraloría General de la República de Perú preparó el *Manual de Auditoría Gubernamental*,[lxvii] documento que desarrolla los criterios básicos y la visión general del proceso para aplicar auditorías de estados financieros y de gestión.

Con base en sus prácticas y conocimiento, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (organismo que sustituye a la Secretaría de la Contraloría), en coordinación con el Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., publicó en 1999 *Auditoría al desempeño*,[lxviii] en el cual define la mención y evaluación del desempeño gubernamental para el empleo eficaz de los recursos públicos en funciones sustantivas y proyectos específicos.

En enero de 2000, Lidia Zuazo[lxix] —entonces presidente del Colegio de Auditores de La Paz, Bolivia—, presenta su libro *Papeles de trabajo de auditoría externa e interna*, en el cual realiza un resumen analítico de la auditoría en sus versiones administrativa, de estados financieros, operacional, integral, gubernamental, ecológica y de calidad, entre otras. Ese mismo año, la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, da a conocer la *Guía General de Auditoría Pública*, en la que define los criterios para normar y estandarizar el trabajo de auditoría que ejecuta el personal asignado a los órganos internos de control o de control interno de las instituciones públicas, desde la planeación de la auditoría hasta la presentación del informe.

En 2001, Eduardo José Mancilla Pérez[lxx] publica *La auditoría administrativa: un enfoque científico*, obra con la cual afronta el reto de abordar de manera seria esta disciplina con un enfoque científico sustentado en los componentes del proceso administrativo.

En el año siguiente se producen varias contribuciones interesantes. La obra de Mayela Márquez Aura,[lxxi] *Auditoría administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela: diagnóstico y formulación conceptual metodológica*, reúne el rigor metodológico del investigador con el conocimiento producto del ejercicio profesional para fundamentar el trabajo del administrador de empresas. El libro de Eduardo Carrillo

Bueno,[lxxii] *Manual del auditor administrativo*, propone el análisis de una organización basado en el proceso administrativo y en el código de ética del licenciado en administración. En *Auditoría administrativa, generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas*, Armando González Mondragón[lxxiii] visualiza la auditoría administrativa de acuerdo con sus componentes, recursos humanos y mecanismos de enlace a los que denomina gerencias alternas, las cuales cumplen con la función de alternar e integrar las acciones de la alta dirección con las áreas funcionales. Por último, el libro del Instituto Mexicano de Finanzas y PricewaterhouseCoopers,[lxxiv] *Valuación de empresas y creación de valor* muestra la forma de administrar el valor para la toma de decisiones estratégicas en las empresas.

En el año 2004 se publican cuatro interesantes trabajos. El primero, de Francisco Arturo Montaño Sánchez,[lxxv] *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de las fases de planeación y control de una organización, complementada por auditorías de estados financieros, legales, ecológicas, de calidad y mercadológicas, entre otras. El segundo, de Juan Ramón Santillana González,[lxxvi] *Auditoría interna integral*, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización. El tercero, de Walker Paiva Quinteros,[lxxvii] *Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos*, integra guías prácticas para el manejo de auditorías en sus versiones operacional, de sistemas de administración y control, especial, ambiental, de calidad, de control interno, informática, de personal, marketing, de estados financieros e integral. El cuarto, de la Secretaría de la Función Pública[lxxviii] —institución del gobierno mexicano— organismo que sustituye a la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo,[lxxix] son *Normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos de control*, que contiene las pautas para evaluar la gestión y desempeño de las instituciones y servidores públicos de la Administración Pública Federal, y la *Guía General para Revisiones de Control*,[lxxx] que incluye los criterios para revisar la función de control por parte de los órganos internos de control en el sector público.

Es necesario puntualizar que también existen documentos, la mayoría de ellos de uso reservado, preparados para estos efectos por despachos de consultoría profesional. Entre ellos se encuentran el de Eugenio Sixto Velasco,[lxxxi] *Estructura lógica de la auditoría administrativa*, que presenta en forma clara los componentes y medios para entender y aplicar una auditoría administrativa, y el de PriceWaterhouse,[lxxxii] *La evaluación del rendimiento operativo*, que explica cómo evaluar el comportamiento de una organización a través de sus operaciones.

Los trabajos sobre auditoría en sus diferentes acepciones son tantos y tan variados que, en éste, sólo se han citado los más significativos para establecer un punto de partida.

Es innegable la importancia de la materia y la preocupación por abordarla con diferentes enfoques, por lo cual es posible esperar que la generación de obras en torno a la auditoría se acreciente día con día.

CONCEPTO DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Una auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Por sus características, la auditoría administrativa constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas se requiere de un estudio más profundo, qué acciones se pueden tomar para subsanar deficiencias, cómo superar obstáculos, cómo imprimir mayor cohesión al funcionamiento de dichas áreas y, sobre todo, realizar un análisis causa-efecto que concilie en forma congruente los hechos con las ideas.

En virtud de lo anterior, es necesario establecer el marco para definir objetivos congruentes cuya cobertura encamine las tareas hacia resultados específicos. Entre los criterios más sobresalientes para lograrlo se pueden mencionar:

a. De control

Destinados a orientar los esfuerzos en la aplicación de la auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares preestablecidos.

b. De productividad

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

c. De organización

Determinan que el curso de la auditoría apoye la definición de la estructura, competencia, funciones y procesos a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo en equipo.

d. De servicio

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

e. De calidad

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

f. De cambio

Transforman la auditoría en un instrumento que hace más permeable y receptiva a la organización.

g. De aprendizaje

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

h. De toma de decisiones

Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte del proceso de gestión de la organización.

i. De interacción

Posibilitan el manejo inteligente de la auditoría en función de la estrategia para relacionar a la organización con los competidores reales y potenciales, así como con los proveedores y clientes.

j. De vinculación

Facilitan que la auditoría se constituya en un vínculo entre la organización y un contexto globalizado.

ALCANCE DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

El área de influencia que abarca la auditoría administrativa comprende la totalidad de una organización en lo correspondiente a su estructura, niveles, relaciones y formas de actuación. Esta connotación incluye aspectos tales como:

- Naturaleza jurídica
- Criterios de funcionamiento
- Estilo de administración
- Enfoque estratégico
- Sector de actividad
- Giro industrial
- Ámbito de operación
- Tamaño de la empresa
- Número de empleados
- Relaciones de coordinación
- Desarrollo tecnológico
- Sistemas de comunicación e información
- Nivel de desempeño
- Trato a clientes (internos y externos)
- Entorno
- Generación de bienes, servicios, capital y conocimiento
- Sistemas de calidad

CAMPO DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa puede instrumentarse en todo tipo de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales.

Por su extensión y complejidad, es necesario entender cómo están conformadas estas organizaciones para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente y, sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico:

SECTOR PÚBLICO

En este sector la auditoría se emplea en función de la figura jurídica, atribuciones, ámbito de operación, nivel de autoridad, relación de coordinación, sistema de trabajo y líneas generales de estrategia. Con base en estos criterios, el ámbito de aplicación se centra en las instituciones representativas de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial.

Poder ejecutivo

1. Dependencias del Ejecutivo Federal (Secretarías o Ministerios de Estado)
2. Entidades paraestatales
3. Organismos autónomos
4. Gobiernos de los estados (entidades federativas o departamentos)
5. Gabinete presidencial
6. Comisiones, coordinaciones o consejos intersecretariales
7. Mecanismos especiales

Poder legislativo

1. Cámara de diputados
2. Cámara de senadores
3. Comisiones y/o grupos especiales de estudio

Poder judicial

1. Suprema Corte de Justicia de la Nación
2. Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación
3. Consejo de la Judicatura Federal

El Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

Efecto: El resultado de aplicar la auditoría administrativa en el sector público es mejorar la actuación de los órganos y mecanismos que lo integran considerando sus acciones particulares y la interacción proveniente de la naturaleza de sus funciones, a partir de la idea de que el Poder legislativo determina el orden jurídico, el Poder ejecutivo lo implementa y el Poder judicial vigila su cumplimiento.

SECTOR PRIVADO

Por lo que toca a este sector, la auditoría se aplica tomando en cuenta la figura jurídica, objeto, tipo de estructura, elementos de coordinación, área de influencia, relación comercial y pensamiento estratégico sobre la base de las siguientes características:

1. Tamaño de la empresa
2. Tipo de industria
3. Naturaleza de sus operaciones
4. Enfoque estratégico

En lo relativo al tamaño, convencionalmente se las clasifica en:

1. Microempresa
2. Empresa pequeña
3. Empresa mediana
4. Empresa grande

Esta ordenación puede sustentarse en dos criterios:

1. De acuerdo con el tamaño de la empresa, el número de trabajadores y el sector de actividad, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tamaño de la empresa	Clasificación por número de trabajadores y actividad		
	INDUSTRIA	**COMERCIO**	**SERVICIOS**
Micro	0-30	0-5	0-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 o más	101 o más	101 o más

2. Con base en el tamaño de la empresa, número de empleados permanentes y ventas anuales, como aparece en el siguiente cuadro:

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS POR NÚMERO DE EMPLEADOS Y VENTAS ANUALES		
Tamaño de la empresa	Núm. de empleados permanentes	Ventas anuales (salarios mínimos de la zona)
Micro	de 1 a 15	menos de 110
Pequeña	de 16 a 100	de 111 a 1115
Mediana	de 101 a 250	de 1116 a 2010
Grande	de 251 en adelante	de 2010 en adelante

Ambas perspectivas se complementan y permiten generar elementos de juicio para dimensionar el contexto de las empresas. Asimismo, existen vertientes que consideran unidades productivas más pequeñas que las microempresas y empresas cuya magnitud rebasa las grandes empresas, visión que, aunque lógica, carece de criterios aceptados y validados que la fundamenten.

Lo correspondiente al tipo de industria se refiere al ramo específico en que se desenvuelve la empresa, el cual puede quedar enmarcado básicamente en los siguientes giros:

1. Aceites, grasas, jabones y detergentes
2. Agrícola
3. Agropecuaria
4. Alimentos, bebidas y tabaco
5. Artesanal
6. Artes gráficas
7. Artículos de papel y escritorio
8. Automovilística
9. Autopartes

10. Autotransporte de carga
11. Autotransporte de pasaje y de turismo
12. Azucarera y alcoholera
13. Banca
14. Bienes de capital
15. Café
16. Calzado
17. Celulosa y del papel
18. Cemento
19. Cerillera
20. Cerveza y malta
21. Chocolates, dulces y similares
22. Cinematográfica y del videograma
23. Comercio
24. Conservas alimenticias
25. Construcción
26. Cosméticos y cuidado personal
27. Cuero y piel
28. Curtiduría
29. Editorial
30. Eléctrica
31. Electrónica
32. Embellecimiento físico
33. Empresas de consultoría
34. Energía
35. Envases
36. Espectáculo
37. Farmacéutica
38. Forestal
39. Galletas y pastas
40. Harinera
41. Hierro y acero
42. Hospitalaria
43. Hule
44. Industria técnica y de servicios
45. Informática
46. Juguete
47. Laboratorios
48. Lavandería
49. Leche
50. Maderera
51. Maíz industrializado
52. Maquiladora
53. Manufactura
54. Material, equipo y partes dentales
55. Médica
56. Medicamentos
57. Metalmecánica
58. Minera
59. Mueblera
60. Óptica
61. Panificadora y similares
62. Perfumería y cosméticos
63. Pesquera y acuícola
64. Petroquímica
65. Platería y joyería
66. Promoción de vivienda
67. Publicidad
68. Química
69. Radio y televisión
70. Refrescos y aguas carbonatadas
71. Restaurantes y alimentos condimentados
72. Seguros
73. Servicios
74. Siderurgia
75. Tecnología de información y comunicaciones
76. Televisión por cable
77. Textil
78. Transporte marítimo
79. Turismo
80. Vestido
81. Vidrio
82. Vitivinicultora

En cuanto a la naturaleza de sus operaciones, las empresas pueden agruparse en:

- *Nacionales* Empresas cuyo centro de actividades se encuentra en el propio país y la mayoría o la totalidad de su capital está en manos de nacionales.
- *Extranjeras* Empresas que operan en distintos ámbitos y la mayoría o la totalidad de su capital pertenece a personas de otro(s) país(es).
- *Mixtas* Empresas que se desempeñan con la participación conjunta de nacionales y extranjeros.

En lo referente al enfoque estratégico, es aquel por medio del cual las empresas orientan sus acciones para poner en práctica estrategias a nivel funcional, de negocios, global y corporativo, para crear valor y lograr ventajas competitivas sustentables basadas en:

1. La selección estratégica
2. El modo de ingreso
3. La alternativa estratégica

Por medio del enfoque estratégico las empresas orientan sus acciones para implementar estrategias funcionales, de negocios, globales y corporativas, para crear valor y lograr ventajas competitivas sustentables.

La **selección estratégica** corresponde a las estrategias que las empresas emplean con el propósito de ingresar y competir en el ámbito internacional:

a. *Estrategia internacional* Es aquella mediante la cual las empresas intentan crear valor mediante la transferencia de capacidades y productos valiosos hacia mercados extranjeros en los cuales los competidores locales carecen de ellos. La mayoría de este tipo de empresas crea valor a través de la transferencia de la oferta de productos diferenciados que han desarrollado en su lugar de origen. En función de ello, tienden a establecer funciones de manufactura y de comercialización en cada país con el que tienen negocios, pero mantienen el control sobre la comercialización y la estrategia de productos.

b. *Estrategia multinacional* En este caso, las empresas desarrollan un modelo de negocios que les permite lograr la máxima respuesta a nivel local, para lo cual adaptan tanto su oferta de producto como su estrategia de comercialización para igualar las condiciones de los países con los que tienen negocios. De acuerdo con este enfoque, tienden a crear valor mediante un conjunto completo de actividades que incluyen producción, comercialización e investigación y desarrollo, aunque, por lo general, tienen una estructura de costos elevada, consecuencia de la incapacidad para aprovechar los efectos de la curva de experiencia y las economías de ubicación.

c. *Estrategia global* Cuando aplican este enfoque, las empresas se centran en aumentar la rentabilidad aprovechando las reducciones de costos producto de los efectos de la curva de la experiencia y las economías de ubicación, esto es, siguen una estrategia de costos bajos a escala global. Las funciones de producción, comercialización e investigación y desarrollo se concentran en unas cuantas ubicaciones favorables. Este tipo de empresa intenta no adaptar su oferta de productos y su estrategia de comercialización a las condiciones locales para no elevar los costos, por lo que se inclinan a comercializar un producto estandarizado en todo el mundo, lo que les permite aprovechar también los beneficios de las economías de escala.

d. *Estrategia trasnacional* Las empresas que aplican este enfoque intentan reducir costos a la vez que tratan de dar respuesta a nivel local y de trasladar capacidades distintivas para alcanzar un aprendizaje global. Básicamente, intentan desarrollar un modelo de negocio que al mismo tiempo logre ventajas de costos bajos y de diferenciación. Este enfoque se traduce en que pueden capitalizar las economías de costo basadas en la experiencia y las economías de ubicación.

*El **modo de ingreso** se refiere a las opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros.*

El **modo de ingreso** se refiere a las opciones estratégicas para incursionar y competir en mercados extranjeros:

a. *Exportación* Uso de plantas nacionales como base de producción para exportar bienes, táctica que reduce riesgos como el de necesidades de capital, y representa una manera prudente de acercamiento al terreno internacional.

b. *Licencia* Un acuerdo de licencia permite que una empresa extranjera compre el derecho de fabricar y/o vender los productos de otra empresa en un país anfitrión o en una serie de éstos.

c. *Franquicia* Una empresa permite el uso del nombre de su marca a cambio del pago de derechos limitados y una participación o regalías de las utilidades de la empresa que los adquiere.

d. *Alianza estratégica* Acuerdo de cooperación entre empresas que también pueden ser competidoras, que les permite compartir riesgos y recursos con el fin de lograr objetivos estratégicos como facilitar el ingreso a un mercado extranjero, unir talentos y establecer estándares tecnológicos en su industria.

e. *Subsidiaria propia* Establecimiento de una firma independiente propiedad de la empresa matriz en un mercado extranjero a través de la edificación o compra de instalaciones en ese país.

f. *Adquisición* Transacción en la que una empresa compra el total del control y los negocios de otra empresa con el propósito de utilizar con más eficacia sus competencias centrales convirtiendo a la empresa adquirida en un negocio subsidiario dentro de su cartera.

g. *Fusión* Acuerdo entre dos empresas para integrar sus operaciones sobre una base relativamente equitativa de recursos y capacidades, que en conjunto pueden crear mayor ventaja competitiva.

*La **alternativa estratégica** define los enfoques e iniciativas que una empresa implementa para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado.*

La **alternativa estratégica** define los enfoques e iniciativas que una empresa implementa para atraer clientes, resistir las presiones competitivas y fortalecer su posición en el mercado. Para este efecto, sobresalen:

a. *Liderazgo en costos* Superar el desempeño de la competencia con la generación de bienes y/o servicios a un costo inferior al del resto de la industria.

b. *Diferenciación* Ofrecer atributos y características únicas en un producto —bien o servicio— con un valor exclusivo percibido por los clientes.

c. *Concentración* Atender un nicho de mercado en particular, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de la línea de productos o servicios.

d. *Diversificación* Aprovechar las oportunidades de crecimiento que una empresa tiene en su actual industria, cuando posee la pericia técnica, recursos, experiencia y capacidades para competir con éxito en otras industrias. La decisión puede realizarse en negocios estrechamente vinculados (diversificación relacionada) o en negocios que no guarden ningún nexo entre sí (diversificación no relacionada).

e. *Integración vertical* Extender el alcance competitivo de una empresa dentro de la misma industria al producir insumos propios (integración hacia atrás o ascendente) o disponer de la producción (integración hacia delante o descendente).

f. *Integración horizontal* Buscar mayor poder en el mercado mediante la adquisición o fusión con empresas del mismo giro industrial.

g. *Outsourcing global* Participación en una división internacional de trabajo con la finalidad de obtener mano de obra y suministros más económicos independientemente del país.

Efecto: El resultado de implementar la auditoría administrativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel, con una administración consciente del modelo de negocio que requieren para producir resultados con un desempeño superior que les permita lograr una posición de liderazgo para convertirse en un estándar de su industria.

El efecto de la auditoría administrativa en el sector privado es evaluar la capacidad para crear y operar empresas de primer nivel para producir resultados con un desempeño superior.

SECTOR SOCIAL

En este sector, la auditoría administrativa se aplica para evaluar aspectos tales como la promoción del derecho a la educación, la vivienda, el trabajo, la salud, el desarrollo económico, la protección social y el bienestar de los sectores más desprotegidos, en atención a: a) Tipo de organización y b) Naturaleza de su función

Por su tipo o figura, las organizaciones que forman el sector son:

- Agrupaciones.
- Asambleas.
- Asociaciones.
- Colegios.
- Comisiones.
- Cooperativas.
- Empresas de solidaridad.
- Fondos.
- Fundaciones.
- Organismos de asistencia e integración social.
- Organizaciones comunitarias.
- Procuradurías.
- Planes emergentes.
- Programas permanentes, especiales y emergentes.
- Proyectos.
- Redes de referencia.
- Sistemas de apoyo.
- Sociedades.
- Voluntariados.

Por su función se les ubica en las siguientes áreas:

1. Alimentación y nutrición.
2. Atención social.
3. Apoyo a marginados y discapacitados.
4. Cultura.
5. Derechos humanos.
6. Deporte.
7. Desarrollo urbano y vivienda.
8. Educación.
9. Ecología.
10. Empleo.

El objetivo de la auditoría administrativa en el sector social es supervisar el manejo transparente de los recursos para promover la equidad, el respeto a la diversidad y la inclusión social.

11. Política en materia obrera, campesina y popular
12. Protección civil
13. Recreación
14. Salud y seguridad social

Efecto: El objetivo de aplicar la auditoría administrativa en el sector social es supervisar el manejo transparente de los recursos, lo que permite destinarlos a lograr una auténtica promoción de la equidad, respeto a la diversidad y la inclusión social para combatir la discriminación y fomentar la integración de jóvenes, mujeres, adultos mayores, indígenas, niños y personas con discapacidad, así como impulsar la reconstrucción del tejido social protegiendo a las personas que se encuentren en situación de abandono, indigencia o alta vulnerabilidad, a través de una convivencia basada en los valores, el respeto y la tolerancia.

RESUMEN

La auditoría administrativa surge cuando se percibe la necesidad de evaluar el comportamiento de una organización, asociada en particular con los aspectos de control.

A lo largo de la historia, la evolución del pensamiento administrativo ha conferido a la auditoría administrativa una importancia singular, de ahí que sean tan numerosas y variadas las contribuciones a su campo de estudio. En realidad, muchos de los pensadores más sobresalientes, si no la han incluido en sus obras, por lo menos han perfilado su significado, lo que se ha traducido en que se le considere una herramienta fundamental para el desarrollo sano de las organizaciones.

La auditoría administrativa puede definirse como la revisión analítica parcial o total de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. A partir de este concepto se pueden determinar objetivos para enmarcarla, entre los cuales los más representativos son los de control, productividad, servicio, calidad, cambio, aprendizaje, interacción y vinculación.

El alcance de la auditoría administrativa abarca la totalidad de una organización, desde su estructura, niveles y relaciones hasta sus formas de actuación. Asimismo, debe tomar en cuenta características particulares de su estrategia, estilo de administración, ámbito de operación, número de empleados, sistemas de información y comunicación, y nivel de desempeño, entre otros.

El campo de aplicación de la auditoría administrativa incluye toda clase de organizaciones, ya sean públicas, privadas o sociales, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión.

CONCLUSIÓN

La auditoría administrativa es producto de una necesidad que ha tomado forma a lo largo de la historia de la administración, porque se le considera una herramienta idónea para examinar el desempeño de las organizaciones y perfilar oportunidades de mejora para convertirlas en una ventaja competitiva. Su ejecución permite visualizar a una organización en su conjunto, considerando sus

características particulares y campo de trabajo, lo que la convierte en un factor estratégico para lograr el cambio.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Qué representa la auditoría administrativa para una organización?
2. ¿Cuál es el común denominador que ha influido a lo largo de la historia para que las organizaciones evalúen y controlen sus acciones?
3. ¿Por qué la auditoría administrativa puede convertirse en una ventaja competitiva?
4. ¿De qué manera influye una auditoría administrativa en las estrategias de una organización?
5. La auditoría administrativa, ¿constituye una oportunidad para innovar?
6. ¿Cómo influye el campo de actividad, según el sector en que se desempeñe una organización, en el criterio que debe asumir para aplicar la auditoría administrativa?
7. ¿Qué importancia tiene en la cultura organizacional el modo de ingreso en la decisión de aplicar la auditoría administrativa a una empresa?
8. ¿De qué manera influye una auditoría administrativa en la cadena de valor de una empresa?

CASO PRÁCTICO: DESPERDICIOS INDUSTRIALES CASA ZETINA

NATURALEZA DE LA EMPRESA

Desperdicios Industriales Casa Zetina es una empresa familiar registrada ante las autoridades fiscales como persona física con actividad empresarial, de acuerdo con las siguientes características:

Sector: comercio
Subsector: comercio al mayoreo
Ramo: compra-venta de materiales de deshecho
Actividad: compra-venta de vidrio usado

La empresa está clasificada con fundamento en la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en la matriz de estratificación como empresa pequeña en el sector microindustrial.

CARACTERÍSTICAS ECONÓMICAS DOMINANTES DEL SECTOR

Volumen del mercado nacional	Existen 178 empresas registradas en el sector de compra-venta de vidrio usado
Campo de competitividad	Local y regional

Índice de crecimiento del mercado	Continuo y permanente
Etapa en el ciclo de vida	Depende directamente del usuario del servicio
Número de compañías en la industria	178 de compra-venta de vidrio usado, 487 de manejo de materiales de desecho (industria análoga)
Clientes	Se registran usuarios de empresas del sector medianas y grandes
Facilidad de ingreso/salida	Existe facilidad de ingreso y salida ya que es un material de reciclaje muy útil para la sociedad
Tecnología/Innovación	La industria utiliza tecnología e innovación para posicionar este sector
Economías de escala	No se utilizan para esta industria, por ser de recolección y captación en depósitos diversificados de la capital del país por proveedores minoristas
Efectos de aprendizaje	Estos factores son clave para el éxito de esta industria, por lo que dependen de ellos para su desempeño óptimo
Rentabilidad de la industria	Está garantizada, ya que es una industria, por naturaleza, generadora de soluciones ecológicas de reciclaje

ANTECEDENTES

La creación de la empresa se remonta a 1980, año en que Andrea Zetina y su esposo Salomón García, que no sabían ni leer ni escribir, enfrentaron la situación de mantener a sus ocho hijos, lo que los obligó a buscar una solución. Con un carrito de mano comienzan a recolectar materiales como cartón, papel, botella, latas de aluminio, entre otros.

Gracias a su espíritu emprendedor y deseos de superación, apoyados por el consejo y el préstamo de una persona dedicada al mismo tipo de trabajo y con más años de experiencia, rentaron un local en el centro de la capital del país y compraron una camioneta para el manejo de su material.

A partir de ese momento, la intensidad de su trabajo los llevó a laborar la semana completa desde las 4 o 5 de la mañana hasta la madrugada del día siguiente. Los resultados no se hicieron esperar y comenzaron a obtener utilidades.

Sin embargo, este logro tuvo un efecto negativo, ya que el matrimonio se divorció, por lo que la señora Zetina debió tomar el control del negocio.

No obstante, por su carácter, iniciativa e intuición, logró incrementar la eficiencia en el manejo de sus recursos, lo que le permite, en muy poco tiempo, convertirse en una empresa con un terreno propio en la misma zona que operaba anteriormente, valuado en poco más de trescientos mil dólares.

Con el tiempo abrió tres sucursales en otras calles de la misma zona. Asimismo, adquiere vehículos de carga pesada. La bonanza económica posibilitó también la adquisición de casas y vehículos para todos los hijos.

Una vez definido el rumbo de la empresa, la señora Zetina optó por retirarse del negocio, dejándolo en manos de sus hijos. Esta decisión, sumada a características propias de las empresas familiares como la carencia de una formación sólida en materia de administración, el exceso de confianza, la falta de esquemas de organización y control y, sobre todo, la ausencia de una preparación para la sucesión, provocaron el deterioro de la productividad, incrementos de los gastos de administración, pérdida de clientes y de comunicación, situación que alcanzó su punto más álgido con el debilitamiento de su posición en el mercado.

Los efectos pronto se hicieron sentir. La empresa dejó de ser rentable y se deterioraron los nexos entre los hijos; además, se perdieron dos de los terrenos y la empresa sufrió de constantes y cuantiosos robos. Al final, la familia llegó al punto de considerar la venta del terreno de la oficina matriz y cerrar el negocio.

En medio de esta turbulencia, la señora Zetina retoma el mando del negocio y convoca a sus hijos a unirse y trabajar bajo el mismo esquema de apoyo familiar que les funcionó al principio.

Como consecuencia de la nueva unión, los hijos optan por buscar una alternativa para diversificarse y diferenciarse. Para lograrlo, se dedican a estudiar otra clase de máquinas empleadas por las empresas líderes en el sector.

El resultado se tradujo en el diseño y fabricación de una máquina. Con ella no sólo redujeron los altos costos prevalecientes en el mercado, sino que les permitió, en lugar de vender el vidrio a una bodega a precio bajo, procesarlo según las especificaciones de sus clientes para cobrarlo más caro.

De acuerdo con las dimensiones de la máquina y la ubicación de sus principales compradores, la instalaron en una sucursal en la zona oriente de la capital.

Las ganancias generadas por la puesta en práctica de la idea influyen en la decisión de destinar mayores recursos a la iniciativa y concentrarse en el procesamiento de vidrio, giro en el que actualmente se desempeñan.

En función de la nueva estrategia de negocio, deciden establecer un marco de actuación claro y accesible, que se integra con los siguientes elementos:

Misión

Otorgar un eficaz servicio de recolección y captación de desperdicios industriales y ser un negocio familiar exitoso, donde todos sus miembros alcancen un alto desarrollo laboral y personal.

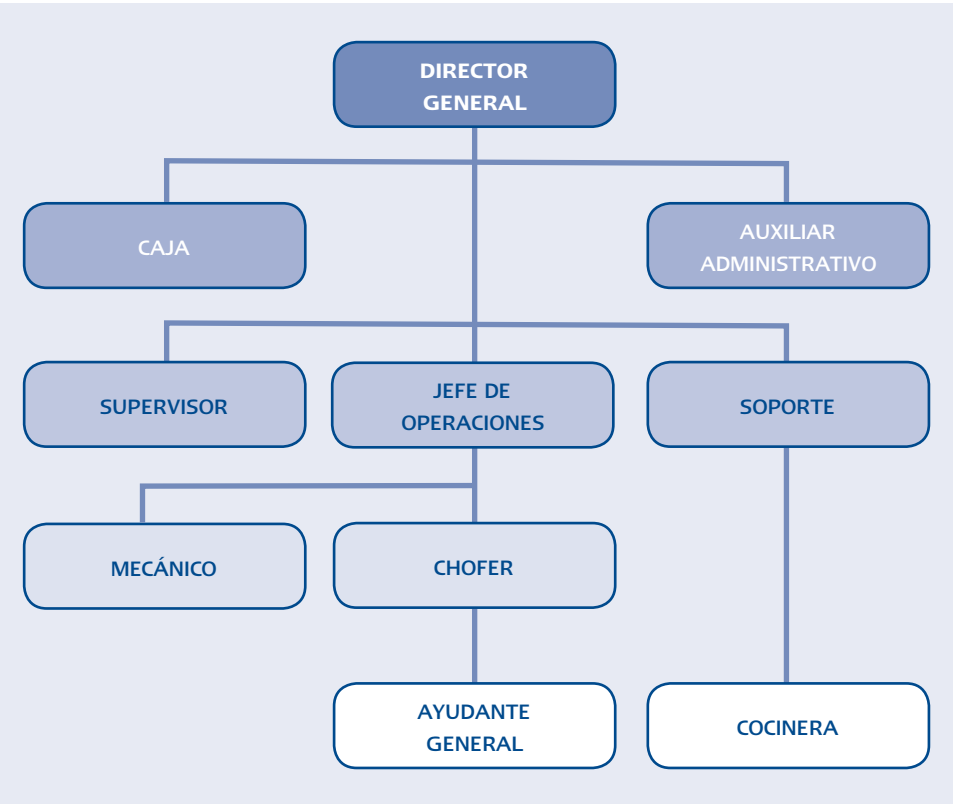
Visión

Ser un líder en la recolección y captación de desperdicios industriales y constituirse en una empresa rentable en la industria del reciclaje.

Objetivo

Otorgar un servicio eficiente de recolección y captación de desperdicios industriales y promover la cultura del reciclaje entre la sociedad con el propósito de estimular el ahorro de recursos naturales y reducir la contaminación.

ORGANIGRAMA GENERAL



Para fortalecer el funcionamiento de la empresa la familia, decide llevar a cabo una auditoría administrativa. La idea central es establecer las bases para trabajar ordenadamente y orientar sus esfuerzos y recursos de manera congruente. A partir de ese momento comienzan a darse los pasos para alcanzar los resultados previstos.

ACCIONES

Para poner en marcha la auditoría, se celebra una reunión con la propietaria de la empresa, en la cual se decide buscar un acercamiento con el personal con el fin de sostener un diálogo de sensibilización, es decir, explicarles las bondades del proyecto para obtener su participación e informarles de los beneficios esperados de este examen integral.

Después del acercamiento se presenta el programa para implementar la auditoría en forma lógica y secuencial, tomando en cuenta las condiciones que deben prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

En atención a las etapas contempladas en el programa, se procede con la fase de instrumentación, la cual se inicia a través de la observación directa y el análisis documental. Posteriormente, para captar la información necesaria, se preparan los cuestionarios y se realizan entrevistas dirigidas con los ocupantes de cada nivel jerárquico de la estructura. También se tomaron fotografías digitales de los recursos con que cuenta la organización.

En esta fase y después de analizar la información recopilada y capacitado el equipo auditor, se seleccionaron las técnicas de análisis y soporte administrativo:

- Análisis SWOT o FODA
- Análisis del potencial de innovación
- Análisis de la competencia

Para permitir la comprensión global del enfoque, el equipo auditor graficó los resultados obtenidos y se pudo localizar esta expresión vectorial al final del presente apartado.

Análisis SWOT (FODA)

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Es una empresa con experiencia emocional y laboral	Nepotismo	El negocio no se encuentra saturado	El posicionamiento de grandes empresas en el sector
Es una empresa que se ha recuperado de fracasos anteriores	Falta de cultura administrativa	La empresa realiza una actividad necesaria para la sociedad	Reformas fiscales que perjudiquen al sector
Lazos familiares bien consolidados	Deudas anteriores	Existen asociaciones del sector que pueden proporcionar vínculos beneficiosos	
Interés por la supervivencia empresarial	Prácticas demagógicas	Apoyos gubernamentales	
Reconocimiento de sus errores y deseos de ser mejor	Administración centralizada, empírica y anárquica	Existe información interesante con acceso a vías electrónicas	
Sus activos tangibles e intangibles	No existen controles contables ni de ningún otro tipo		
Empresa con prestigio (clientes y proveedores)	Resistencia al cambio		
Ser un negocio propio	No existe separación de los ingresos/egresos personales y familiares con los empresariales		

Potencial de innovación

Condiciones

1. Antecedentes de la empresa

FAVORECEN	OBSTACULIZAN
Existen en la empresa deseos de superación en todos los ámbitos Su capital humano tiene buenas ideas de mejora Es una empresa en la que existe mucha creatividad y entusiasmo	Consideran que su experiencia y formación empírica les ha funcionado y es más que suficiente para desarrollar su trabajo, lo que limita su forma de impulsar el negocio Considerar que el negocio que tienen es indefinido, es decir, siempre desean hacer lo mismo y mejorar en forma paulatina

2. Organización

FAVORECEN	OBSTACULIZAN
Su organización tiene lazos familiares muy firmes, lo que facilita que con una guía profesional puedan integrarse a la participación en desarrollos tecnológicos Si el líder de la familia decidiera que "todos vamos a estudiar", es seguro que todos lo harían	La familia posee un bajo nivel de preparación y conocimiento escaso de cómo trabajar de manera ordenada Las limitaciones que se imponen los aleja del crecimiento

3. Tecnología de la información

FAVORECEN	OBSTACULIZAN
Su situación financiera y ganancias posibilitan la adquisición de equipos de buena calidad, así como destinar recursos para capacitación	Temor al uso de la tecnología El conformismo que muestra la familia, ya que lo que obtienen les permite cubrir sus necesidades y mantener su nivel de vida

Análisis de la competencia

Rivalidad entre los vendedores en competencia y empresas que ofrecen servicios sustitutos

En la actualidad no existe un gran número de negocios dedicados al reciclaje de materiales. Para efectos de este análisis se pueden considerar las empresas privadas del sector de las MyPES (micro y pequeñas empresas, de las cuales se registran 178 pertenecientes al ramo).

Las empresas que pertenecen a esta industria conforman un grupo reducido, y aunque en estos años el sector ha crecido, la mayoría de los propietarios se conocen y realizan tratos entre sí. Algunos se dedican a cierto tipo de material, y el resto se dedica a otro, según las posibilidades de realizar las entregas.

Para el servicio de recolección, lavado y trituración de vidrio no existen servicios sustitutos. Todas las empresas que realizan estas tareas presentan el mismo comportamiento en cuanto a servicio y precio.

La fuerza competitiva del ingreso potencial

Si bien es cierto que existe una gran oferta de servicios de recolección de materiales de desecho, Desperdicios Industriales Casa Zetina, desea prestar un servicio diferente, especializándose en vidrio. En etapas anteriores manejaba otros productos.

Más adelante, la empresa pretende retomar su posición en el mercado, ya que anteriormente contaba con varias sucursales en la capital del país. Este año ha recuperado algo de lo perdido por malos manejos. Además, ambiciona ubicarse nuevamente en varias zonas de la ciudad. Por otra parte, pocos de sus competidores han podido adquirir una máquina trituradora (en su sector micro, sólo una lo ha hecho). Asimismo, ha comprado un camión y una góndola y ha reestructurado el diseño de su grúa mecánica.

Considera también como una fortaleza el prestigio de que gozan sus propietarios como negociadores y trabajadores, y piensa que con este tipo de acciones pueden encontrar la asesoría pertinente para mejorar en todos los aspectos.

El poder de los proveedores

Los proveedores representan una fuerza muy poderosa y difícil de tratar. En este caso son recolectores de basura individuales y camiones del servicio de limpieza de la ciudad. Ambos están cautivos por muchas razones, es decir, son clientes-proveedores que han demostrado su lealtad a la empresa en momentos difíciles, otorgándole amplios plazos para pagar la mercancía cuando la empresa carecía del efectivo necesario. Esta actitud de los proveedores le permitió a la empresa continuar con sus operaciones. Cada fin de año la empresa realiza una comida con sus proveedores y clientes, en la que se refuerzan las tradiciones culturales y religiosas del país. Esto fortalece en alto grado la relación entre ambas partes.

El poder de los compradores

El poder de los compradores se presenta en el mismo esquema cliente-proveedor (recolectores de basura individuales y camiones del servicio de limpieza de la ciudad), sólo que es manejado con un criterio más empresarial, a manera de unión de "compradores".

INFORME

Empresa auditada:

Desperdicios Industriales Casa Zetina
Héroes números 70 y 72
Colonia Guerrero

Periodo de revisión:

Febrero a mayo de 2005

Objetivo de la auditoría:

Incrementar la participación de la empresa en la industria del vidrio

Alcance:

Estudio integral de la empresa pequeña del sector micro-industrial Desperdicios Industriales Casa Zetina

Metodología:

Auditoría administrativa fundamentada en:

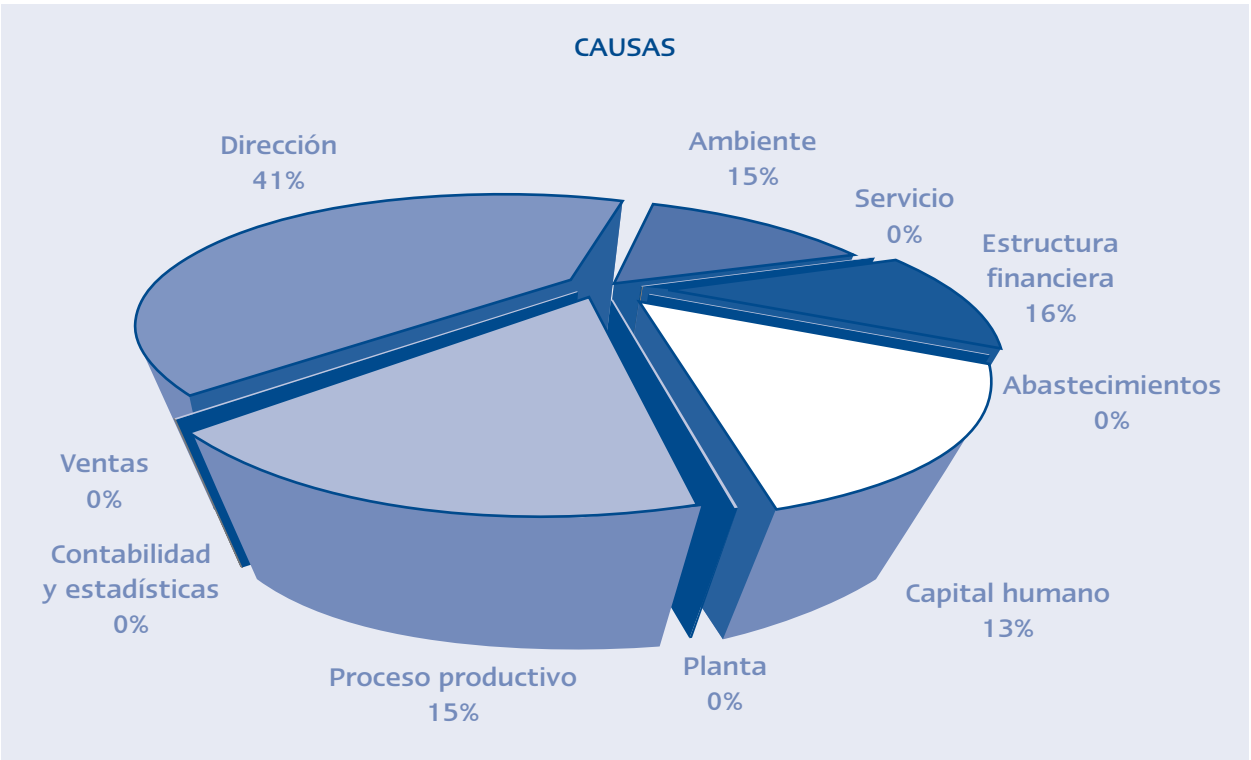
- Análisis SWOT
- Análisis del potencial de innovación
- Análisis de la competencia

Síntesis

Durante el desarrollo y el análisis del estudio se observa que, en gran medida, la problemática de la organización radica en deficiencias de la dinámica de su dirección.

La opinión anterior se basa en los datos obtenidos luego del análisis realizado a sus factores y componentes, que identifican las siguientes causas:

	FACTOR	GRADO DE DEFICIENCIA
1	Ambiente	15
2	Servicio	0
3	Estructura financiera	16
4	Abastecimiento	0
5	Capital humano	13
6	Planta	0
7	Proceso productivo	15
8	Ventas	0
9	Contabilidad y estadística	0
10	Dirección	41



FACTOR	EFICIENCIA	DEFICIENCIA	CAUSA
Ambiente	0.70	0.30	1.48
Servicio	0.75	0.25	0.00
Estructura financiera	0.61	0.39	1.57
Abastecimientos	0.54	0.46	0.00
Capital humano	0.94	0.06	1.31
Planta	0.88	0.13	0.00
Proceso productivo	0.70	0.30	1.50
Ventas	0.64	0.36	0.00
Contabilidad y estadística	0.67	0.33	0.00
Dirección	0.50	0.50	4.15

El concentrado que define el resultado es la sumatoria de la eficiencia de los factores que presentan causas asociadas a su comportamiento entre el número de factores multiplicado por 100.

Resultado

Eficiencia	69 %
Principal causa limitante	041.5%

La eficiencia de la organización presenta un porcentaje de 69%, producto del promedio de los factores que influyen directamente en los resultados, cuyo orden de importancia es: capital humano 94%, ambiente 70%, proceso productivo 70%, estructura financiera 61% y dirección 50%.

Los cinco factores restantes: servicio, abastecimientos, planta, ventas y contabilidad y estadística, no observan problemas de avance en la estructura, sin embargo son susceptibles a cambios para mejorar su desempeño.

CONCLUSIONES

Desperdicios Industriales Casa Zetina es una organización clasificada como empresa pequeña del sector micro-industrial, que interactúa en un ambiente complejo y agresivo, en el que vive y sostiene relaciones y vínculos con otras organizaciones, lo cual afecta en gran medida la manera en que se conduce su organización y dirección.

Como consecuencia de la aplicación de la auditoría administrativa, salieron a la luz los limitantes que obstaculizan el desarrollo de la empresa. En esta línea de análisis, se encontró que existe una actitud pasiva y reactiva, lo que representa

una fuente generadora de diversas situaciones que fragmentan la estructura y generan deficiencias. Entre las principales causas de ello se destacan la falta de capacitación en general, liderazgo y asesoría especializada.

Esta difícil transición por la que pasa la empresa se ve afectada también por el deficiente manejo de su información, particularmente por la dificultad para adaptarse a un demandante —y cambiante— contexto tecnológico.

RECOMENDACIONES

En virtud de la importancia que tiene para cualquier empresa su crecimiento sostenido y sustentable, se recomienda replantear la forma de operar con un enfoque estratégico de largo plazo.

Para ese propósito es conveniente efectuar un análisis que permita determinar la posición estratégica a partir del estudio de sus valores y creencias, objetivos, recursos y capacidades, así como de su entorno competitivo .

En cuanto a los aspectos que comprende la administración estratégica, se recomienda:

Planeación

Se reconoce la urgente necesidad de que todos los integrantes de la empresa conozcan perfectamente la misión, visión, objetivos, metas, estrategias y tácticas de la misma. Asimismo, que se lleve a cabo la definición conjunta de políticas, procedimientos y programas, ubicados todos en un enfoque por niveles y con un horizonte común.

Organización

La estructura organizacional tiene que plantearse en función de la oportunidad de negocio, con mucha atención en la cultura que propicie, previendo el cambio organizacional.

También se debe tomar en cuenta el capital intelectual y las actividades que de él se derivan, como son la capacitación y adiestramiento para facilitar el logro de metas y evitar fracturas y esfuerzos aislados que se traducen en desgaste innecesario.

Dirección

Es recomendable que el nivel directivo ejerza un liderazgo auténtico, en el que retome la responsabilidad de la ejecución de las actividades y logre la motivación de todos los niveles jerárquicos.

Para ello, es imprescindible fortalecer la comunicación y coordinación y el trabajo en equipo, así como promover la creatividad e innovación, con el apoyo de la tecnología de la información.

Control

Es prioritario que se defina la naturaleza y sistemas de control con base en los procesos, niveles jerárquicos y áreas de la empresa.

Las herramientas que se seleccionen deberán ser viables y funcionales para garantizar la calidad del desempeño.

Sería provechoso, en tanto la empresa adquiere mayor cohesión para administrarse, contar con la asistencia técnica de instituciones privadas o públicas especializadas en micro y pequeñas empresas.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo influye la condición familiar en la administración de la empresa?
2. ¿Qué representa la dirección para una empresa de estas características?
3. ¿Cómo puede la empresa alinear su potencial con un enfoque estratégico?
4. ¿La estructura organizacional de la empresa representa para sí misma una ventaja competitiva?
5. ¿Cómo puede consolidar la empresa su posición en su sector y ramo de actividad?
6. ¿De qué manera se interrelacionan el análisis SWOT, el análisis de potencial de innovación y las cinco fuerzas de la competencia para obtener resultados de la auditoría?

i George, Claude S., Jr., Historia del Pensamiento Administrativo, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A., 1974.

ii Khandwalla, Prapid N., *The Design of Organizations*, Nueva York, Harcourt Brace Javanovich, 1977.

iii Haring, Clarence H., *The Spanish Empire in America*, Oxford University Press USA, 1947.

iv Mill, James, *Elements of Political Economy*, Londres, Baldwin, Cradock and Joy, eds., 1821.

v Babbage, Charles, *La economía de las máquinas y la manufactura*, Londres, Charles Knight, ed., 1832.

vi Metcalfe, Henry, *The Cost of Manufactures and the Administration of Workshops Public and Private*, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc., 1885.

vii McLaughlin, Marshall, *Business Administration*, Chicago, University of Chicago Press, 1921.

viii Taylor, Frederick Winslow, *The Principles of Scientific Management*, Nueva York, Harper & Brothers, 1911.

ix Gantt, Henry L., *Industrial Leadership*, New Haven, Conn., Yale University Press, 1916.

x Emerson, Harrington, "Efficiency as a Basis for Operation and Wages", en *The Engineering Magazine*, Nueva York, 1900-1919.

xi Fayol, Henry, *Administración industrial y general*, París, Editorial Dunod, 1915.

xii Church, Alexander H., "The Science and Practice of Administration", en *The Engineering Magazine*, Nueva York, 1914.

xiii Leffingwell, William H., *Scientific Office Management*, Chicago, A. W. Shaw Co., 1917.

xiv Parsons, Carl C., *Office Organization and Management*, Chicago, LaSalle Extension University, 1918.

xv Cooke, Morris Lewellin, *Academic and Industrial Efficiency*, Londres, Longmans, Green & Co. Ltd., 1910.

xvi Urwick, Lyndall F., *Management of Tomorrow*, Nueva York, University of Columbia, 1933.

xvii Goetz, Billy E., *Management Planning and Control*, Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1949.

xviii Spriegel, William R. y Ernest Coulter Davies, *Principles of Business Organization*, Nueva York, Prentice Hall, 1952.

xix Terry, George R., *Principles of Management*, Nueva York, Richard D. Irwin, Inc., 1953.

xx Koontz, Harold y Ciryl O´ Donnell, *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*, Nueva York, McGraw-Hill, 1955.

xxi Alfred Klein y Nathan Grabinsky, *Análisis factorial: guía para estudios de economía industrial*, México, D.F., El Banco de México, 1958.

xxii Lazzaro, Víctor, *Systems and Procedures: A handbook for Business and Industry*, Nueva York, Prentice Hall, 1959.

xxiii Alfonso Mejía Fernández, *La auditoría de las funciones de la gerencia de las empresas*, tesis profesional, Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1960.

xxiv Rose, T. G., *The Management Audit*, Londres, London Gee & Company, Ltd., 1961.

xxv Leonard, William P., *The Management Audit*, Nueva York, Prentice Hall, Inc., 1962.

xxvi Michael, Stephen R., *Appraising Management Practices and Performance*, Nueva York, Prentice Hall. Inc., 1963.

xxvii Chorafas, Dimitris N., *La Investigación en la Empresa, México, D. F.*, Editorial Aguilar S. A., 1964.

xxviii Galván Escobedo, José, *Significado e importancia de la prognosis administrativa*, San José de Costa Rica, ESAPAC, 1964.

xxix Cadmus, Bradford, *Operational Auditing Book*, Nueva York, Institute of Internal Auditors ed., 1964.

xxx De Vos, Henry, *Management Services Book*, Nueva York, The American Institute of CPAs, ed., 1964.

xxxi D´ Azaola S., Manuel, *La Revisión del Proceso Administrativo*, tesis profesional, Escuela Nacional de Comercio y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1964.

xxxii Andersen R., David y Leo Schmidt, *Contraloría Práctica*, México, D. F., Editorial UTEHA, 1965.

xxxiii Norbeck, Edward F., *Auditoría Administrativa*, México, D. F., Editora Técnica, S. A., 1965.

xxxiv Fernández Arena, José Antonio, *La Auditoría Administrativa*, México, D. F., Editorial Jus, 1966.

xxxv Greenwood, W. T., *A Management Audit System*, School of Business, Southern Illinois University, Chicago, 1967.

xxxvi Clark, C. A., *Auditoría social para la gerencia*, México, D. F., Editorial Diana, S. A., 1968.

xxxvii Burton, John C., "Management Auditing", en *The Journal of Accountancy*, Nueva York, 1968.

xxxviii Vilchis Plata, Fernando, "El Informe de Auditoría", en *Dirección y Control*, México, D. F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1968.

xxxix Martínez Villegas, Fabián, *El Contador Público y la Auditoría Administrativa*, México, D. F., Editorial Insurgentes, S. A., 1969.

xl Lozano Nieva, Jorge, *Auditoría Interna, su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A., 1969.

xli Skinner, R. M. y R. J. Anderson, *Auditoría Analítica*, Buenos Aires, Argentina, Proinvert Editores, 1969.

xlii Reyes Ponce, Agustín, *Administración de Personal*, México, D. F., Editorial Limusa Wiley de México, S. A., 1971.

xliii Anaya, Carlos E., *Auditoría Administrativa*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1972.

xliv González Alcántara, César, *La Contraloría y sus Funciones*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1974.

xlv Lindberg, Roy A. y Theodore Cohn, *Auditoría de Operaciones*, México, D. F., Editora Técnica S. A., 1975.

xlvi Diez de Bonilla, Patricia, ed., *Manual de Casos Prácticos sobre Auditoría Administrativa*, México, D. F., Compañía Editorial Impresora y Distribuidora, S. A., 1977.

xlvii Álvarez Anguiano, Jorge, *Apuntes de Auditoría Administrativa*, Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, 1977.

xlviii Cervantes Abreu, Salvador, *Dinámica de la auditoría administrativa*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1977.

xlix Muntz, P. K., y H. Sharaf, *Filosofía de la Auditoría*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1977.

l Rubio Ragazzoni, Víctor M., y Jorge Hernández Fuentes, *Guía Práctica de Auditoría Administrativa*, México, D. F., Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S. A., 1981.

li Hayden, Spencer, *Técnicas para el Cambio Organizacional*, México, D. F., McGraw-Hill de México, 1983.

lii Faucett, Philip M., *Auditoría administrativa para fabricantes*, México, D. F., Editorial Diana, 1983.

liii Thierauf, Robert J., *Auditoría Administrativa con Cuestionarios de Trabajo*, México, D. F., Editorial Limusa, S. A. de C. V., 1984.

liv Alexander Hamilton Institute, eds., *La auditoría administrativa*, Nueva York, 1984.

lv Sánchez Curiel, Gabriel, *Auditoría Operacional, El Examen de Flujos de Transacciones*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1987.

lvi Wingate, John William, *Auditoría administrativa para comerciantes*, México, D. F., Editorial Diana, S. A., 1987.

lvii Witt H., Brink V., *Auditoría Interna Moderna*, Ediciones Contables y Administrativas, S. A. de C. V., 1988.

lviii Martínez Chávez, Víctor Manuel, *Diagnóstico Administrativo*, México, D. F., Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1989.

lix Rodríguez Valencia, Joaquín, *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, México, D. F., Editorial Trillas, S. A. de C. V., 1989.

lx Mendivil Escalante, Víctor Manuel, *Elementos de auditoría administrativa*, México, D. F., Ediciones Contables y Administrativas S. A., 1990.

lxi Dávila Guzmán, Miguel Ángel, *Auditoría comprensiva, un moderno concepto en la auditoria gubernamental*, México, D. F., Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1991.

lxii Treadway Commission, National Commission on Fraudulent Financial Reporting, Nueva York, AICPA, 1992.

lxiii Gómez Rendón, Francisco, *Auditoría administrativa y calidad total*, Caracas, Venezuela, Editorial Fragor, 1992.

lxiv Fleitman S., Jack, *Evaluación Integral*, México, D. F., McGraw-Hill Interamericana S. A. de C. V., 1994.

lxv Álvarez Anguiano, Jorge y Mario Compean Toledo, *Auditoría administrativa por computadora*, Editorial ECAFSA, S. A. de C. V., 1995.

lxvi Ruiz Roa, José, *Fundamentos para el análisis de gestión administrativa*, Venezuela, editorial PANAPO, 1995.

lxvii Contraloría General de la República de Perú eds., *Manual de Auditoría Gubernamental*, 1997.

lxviii Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo e Instituto Mexicano de Contadores Públicos A. C., *Auditoría al desempeño*, México, D. F., Talleres de Editores e Impresores FOC, S. A. de C. V., 1999.

lxix Lidia Zuazo, *Papeles de trabajo de auditoría externa e interna*, La Paz, Bolivia, Talleres Gráficos de Génesis Publicidad e Impresión, 2000.

lxx Mancilla Pérez, Eduardo José, *La auditoría administrativa: un enfoque científico*, México D. F., Editorial Trillas, S. A. de C. V., 2001.

lxxi Márquez Aura, Mayela, *Auditoría administrativa como disciplina práctica y administrativa en Venezuela: diagnóstico y formulación conceptual metodológica*, Editorial Universidad de los Andes, 2002.

lxxii Carrillo Bueno, Eduardo, *Manual del auditor administrativo*, Editorial PAC, S. A. de C. V., 2002.

lxxiii Armando González Mondragón, *Auditoría administrativa, generalidades, auditoría en recursos humanos y gerencias alternas*, México, D. F., Editorial Trillas, S. A. de C. V., 2002.

lxxiv Instituto Mexicano de Finanzas y PricewaterhouseCoopers, *Valuación de empresas y creación de valor*, México, D. F., Talleres de Editorial Impresora Apolo, S. A. de C. V., 2002

lxxv Montaño Sánchez, Francisco Arturo, *Auditoría administrativa, herramienta estratégica de planeación y control*, Sistemas de Información Contables y Administrativa Computarizados, S. A. de C. V., 2004

lxxvi Juan Ramón Santillana González, *Auditoría interna integral*, México, D. F., Thomson, 2004.

lxxvii Paiva Quinteros, Walker, *Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos*, La Paz, Bolivia, Editorial Educación y Cultura, 2004.

lxxviii Secretaría de la Función Pública, eds., *Normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos de control*, México, D. F., 2004.

lxxix Secretaría de la Función Pública, eds., *Normas y lineamientos que regulan el funcionamiento de los órganos internos de control*, México, D. F., 2004.

[lxxx] Secretaría de la Función Pública, eds., *Guía General para Revisiones de Control*, México, D. F., 2004.

[lxxxi] Sixto Velasco, Eugenio, *Estructura lógica de la auditoría administrativa*, Despacho Sixto y Asociados, núm. 10, México, D. F. 1967.

[lxxxii] PriceWaterhouse, *La evaluación del rendimiento operativo*, boletín interno, México, D. F.

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Identificar las características y cualidades fundamentales de un auditor.
- Dimensionar la importancia del conocimiento como fundamento de la actuación del auditor.
- Comprender la importancia que tiene la responsabilidad profesional de los auditores.
- Valorar la importancia del comportamiento ético de los auditores.
- Comprender el significado de la evaluación de la responsabilidad social de las organizaciones.
- Evaluar las ventajas y desventajas de optar por los servicios de un auditor interno, de un auditor externo o de integrar un equipo combinado.
- Entender cómo se define la estructura, funciones generales y el perfil de puestos de un área de auditoría.
- Conocer la mecánica de funcionamiento y los criterios alternos para crear y dirigir un eficaz equipo de auditoría.
- Analizar el contenido de los convenios o contratos que rigen la prestación del servicio por parte de un auditor.

"El conocimiento puede aprenderse de memoria; la sabiduría, no."

Lawrence Sterne

El auditor

PERFIL DEL AUDITOR

Las características de un auditor constituyen uno de los temas de mayor importancia en el proceso de decisión de aplicar una auditoría administrativa, en virtud de que es en quien recae la responsabilidad de conceptualizarla, ejecutarla y lograr los resultados necesarios para mejorar el desempeño de la organización que ha optado por este recurso.

La calidad y el nivel de ejecución de la auditoría dependen en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar, elementos que implican la conjunción de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia necesarios para realizar un trabajo esmerado y competente.

El nivel de ejecución de la auditoría depende en gran medida del profesionalismo y sensibilidad del auditor y de su comprensión de las actividades que debe revisar.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento en la auditoría administrativa es, por mucho, una ventaja competitiva. Es así si se parte de la idea de que éste es el conjunto de creencias cognitivas y habilidades confirmadas, experimentadas y contextuadas que se transforman en la capacidad de resolver problemas de manera eficaz.

En este orden de ideas, cuando los datos, debidamente agrupados, clasificados, formateados y procesados se convierten en información, se abre la posibilidad de separarlos, analizarlos, compararlos y validarlos para convertirlos en conocimiento

informativo, que, evaluados, se convierten en conocimiento productivo, el cual finalmente, sometido a un proceso de decisión, adquiere valor para llevarlo a la acción.

Cuando el auditor logra captar la pericia y experiencia de los integrantes de una organización, puede acceder al contexto físico, social y cultural producto de su empleo y crecimiento. En ese momento, la valoración que realice adquiere significado y propósito.

No obstante, las dos formas en que se presenta el conocimiento son tan sutiles que el auditor debe tener la suficiente sensibilidad para distinguirlas. Por una parte, el *conocimiento tácito*, que está implícito en la forma de afrontar el trabajo, no está codificado y se registra como propio o público. Por otra parte, el *conocimiento explícito*, que se expresa de manera formal porque está codificado en las normas, rutinas, procedimientos y procesos de operación, que se deriva de la habilidad personal o del sentido común.

Es un hecho que la base de creación del conocimiento en una organización es precisamente su conversión de tácito a explícito y a la inversa, lo cual se logra de cuatro formas:

- *Socialización (tácito a tácito)* Es aquel que se produce al compartir experiencias personales.
- *Exteriorización (tácito a explícito)* Es el que traduce las experiencias personales en modelos documentados.
- *Combinación (explícito a explícito)* Es el que procesa las experiencias y modelos documentados para convertirlos en nuevos conocimientos.
- *Interiorización (explícito a tácito)* Es el que se genera al asimilar el conocimiento documentado.

El conocimiento de una organización involucra aspectos tanto sociales como técnicos, por lo que su velocidad y alcance están íntimamente relacionados con la cultura organizacional imperante.

En sus diferentes formas, este conocimiento involucra aspectos tanto sociales como técnicos, por lo que su velocidad y alcance están íntimamente relacionados con la cultura organizacional imperante. Por lo tanto, su amplificación agrega valor por medio de los procesos siguientes que lo crean:

- *Procesos generativos* que producen conocimiento nuevo como resultado de la resolución de problemas.
- *Procesos productivos* que generan un conocimiento acumulativo que se refleja en los bienes y servicios.
- *Procesos representativos* que transmiten un conocimiento manifiesto a las instancias que interactúan con una organización.

Es preciso que el auditor tenga claro que la consistencia y la veracidad de los resultados que persigue están vinculadas en forma estrecha con su capacidad para visualizar, dimensionar y utilizar el conocimiento. De esta manera, el empleo inteligente de este recurso constituye una alternativa viable para integrar una base de actuación que mejore la ejecución de la auditoría al considerar elementos que permitan:

- Facilitar la creación de una memoria corporativa.
- Coadyuvar en la formulación y el monitoreo de indicadores clave.
- Habilitar la mejora continua.
- Estimular una retroalimentación constante para depurar y mejorar la mecánica de trabajo.
- Apoyar la alineación de las estrategias con las competencias centrales de la organización.
- Desarrollar recursos estratégicos difíciles de imitar o sustituir.

Por otra parte, esta visión del conocimiento fundamentado en la formación del auditor posibilita asegurar que en una organización, el conjunto de activos intangibles que se originan en los conocimientos, habilidades, valores, actitudes e ideas de las personas que forman parte de ella constituyan su capital intelectual, el cual, para efectos de interpretación, se divide en las siguientes categorías:

- *Activos de mercado* Potencial derivado de los bienes no materiales que guardan relación con el mercado.
- *Activos de propiedad intelectual* Conocimientos acerca de los procesos, patentes, marcas.
- *Activos centrados en el individuo* Capacidades y habilidades de los miembros de la organización.
- *Activos de infraestructura* Tecnologías, procesos y metodologías.

Cuando se planea la estrategia para implementar una auditoría administrativa es prioritario considerar las características del capital intelectual de una organización, ya que la interrelación de sus componentes —capital humano, capital estructural y capital relacional—, conforman un marco de referencia muy valioso. El capital humano, debido a que integra el conocimiento, tácito o explícito, es útil para la organización, ya que es el que posee su personal y equipos, así como la capacidad para regenerarlo, es decir, su capacidad de aprender. El capital estructural, en razón de que reúne los conocimientos estructurados de los que se deriva su forma de trabajo, como los sistemas, procesos, tecnologías y formas de gestión. El capital relacional, porque agrupa las relaciones con el exterior, como el contacto con clientes, proveedores, competidores, autoridades, grupos de filiación, organismos internacionales y organizaciones de otras industrias.

En función del alcance y estrategia que se establezcan, es conveniente que el auditor tenga una idea clara de su situación. Ello le permitirá acercarse a los niveles de conocimiento que el capital intelectual de la organización necesita para interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante el desarrollo de la auditoría. Además, debe reunir ciertos requisitos, a saber:

Formación académica

Para realizar una auditoría administrativa se requieren estudios de nivel técnico, licenciatura o posgrado en Administración, Informática, Comunicación, Ciencias políticas, Administración pública, Relaciones industriales, Ingeniería industrial, Psicología, Pedagogía, Ingeniería en sistemas, Contabilidad, Derecho, Relaciones internacionales o Diseño gráfico.

Otras especialidades como Actuaría, Matemáticas, Ingeniería, Arquitectura, etc. pueden considerarse siempre que quienes las ejerzan hayan recibido, de manera previa, una preparación que les permita intervenir en la auditoría, así como una capacitación específica en el desarrollo de proyectos de intercambio académico/profesional con instituciones de educación superior en el país o en el extranjero.

Es conveniente señalar que todas las profesiones, sin importar su especialidad, desempeñan un papel relevante en la auditoría administrativa, toda vez que pueden aportar elementos de juicio por su conocimiento de ciertas áreas específicas de la organización.

Formación complementaria

El ejercicio de la auditoría implica un elevado grado de instrucción en la materia, logrado a lo largo de una vida profesional mediante la participación activa en eventos de

formación, capacitación, desarrollo y actualización, como seminarios, congresos, paneles, encuentros, cursos, talleres, foros o conferencias.

Formación empírica

Este requisito involucra el conocimiento resultante de la implementación de auditorías administrativas o iniciativas de mejora en diferentes instituciones aun sin contar con un grado académico formal.

Entre los conocimientos idóneos para coadyuvar en la preparación y ejecución de la auditoría se destacan:

- Administración de operaciones.
- Administración de procesos.
- Administración del cambio.
- Administración del conocimiento.
- Administración del servicio a clientes.
- Administración estratégica.
- Administración por valores.
- Administración por competencias.
- Benchmarking.
- Comercio internacional.
- Calidad (control estadístico, control total, administración y mejora continua del servicio).
- Comportamiento organizacional.
- e-commerce.
- Evaluación y control de proyectos.
- Finanzas corporativas.
- Inteligencia de negocios.
- Inteligencia emocional.
- Logística.
- Manejo de grupos y equipos.
- Marketing estratégico.
- Organización y métodos.
- Outplacement.
- Outsourcing estratégico.
- Programación neurolinguística.
- Six sigma.
- Sistemas de información administrativa.
- Tecnología de la información.
- Teoría de las decisiones.

Además, es necesario que el auditor sepa operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar el o los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización que debe auditar. También tendrá que considerar y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

Una actualización continua de sus conocimientos le permitirá al auditor adquirir la madurez de juicio necesaria para el ejercicio de su función en forma prudente y justa.

HABILIDADES Y DESTREZAS

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el auditor debe contar con otro tipo de cualidades determinantes en su actividad, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos de su carácter.

La expresión de estos atributos puede variar de acuerdo con el modo de ser y el deber ser de cada caso en particular, pero es conveniente que quien asuma la tarea de cumplir con la función de auditor, posea las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Capacidad de análisis.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de observación.
- Claridad en la comunicación oral y escrita.
- Comportamiento ético.
- Concentración.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Creatividad.
- Discreción.
- Estabilidad emocional.
- Facilidad para trabajar en equipo.
- Imaginación.
- Iniciativa.
- Objetividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.

EXPERIENCIA

Uno de los elementos fundamentales que se deben destacar entre las características del auditor, es el relativo a su experiencia personal, ya que de ello depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones.

De la experiencia del auditor depende en gran medida el cuidado y diligencia profesionales que emplea para determinar la profundidad de sus observaciones.

Debido a la naturaleza de la función que desempeña, existen varios campos que debe dominar:

a. **Conocimiento de las áreas sustantivas de la organización**
   El dominio de este campo implica la experiencia que brinda el contacto permanente con las iniciativas o programas orientados hacia la producción de resultados

específicos para la organización de acuerdo con su objeto y/o atribuciones esenciales, estrategia y competencias centrales.

b. Conocimiento de las áreas adjetivas de la organización

La competencia en este rubro se deriva de la experiencia en la implementación constante de decisiones de orden administrativo para emplear de manera puntual los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos como soporte de las áreas o proyectos sustantivos de la organización.

c. Conocimiento de esfuerzos anteriores

Este requisito implica entender el proceso de aplicación de una auditoría, producto de experiencias anteriores, el cual puede haber sido adquirido:

- *En la organización bajo estudio*
  Condición significativamente favorable porque abre la posibilidad de capitalizar la experiencia adquirida en la ejecución de la auditoría administrativa.
- *En otras instituciones*
  Factor que permite establecer un marco de referencia basado en la experiencia que otorga el conocimiento de tareas similares realizadas en otras organizaciones, industrias y sectores.

d. Conocimiento de casos prácticos

Es la percepción de la naturaleza, alcance y condiciones de las técnicas que se utilizan para auditar una organización, derivada de la capacitación, formación o simulación obtenida en los centros de trabajo o estudio.

e. Conocimiento derivado de la implementación de estudios organizacionales de otra naturaleza

Implica la apreciación de los requerimientos necesarios para instrumentar una auditoría a partir de la práctica lograda en la participación en otro tipo de análisis o diagnósticos administrativos.

f. Conocimiento personal basado en elementos diversos

Este tipo de conocimiento implica el dominio de diversas áreas de la administración, métodos de trabajo, técnicas de estudio o influencia en la organización por posición jerárquica o grupal, respeto, capacidad, interacción con el medio e interés de desarrollo sustentado por:

- *Liderazgo formal* Circunstancia derivada de la posición jerárquica, lineal o staff, que merece la credibilidad de los individuos, unidades, grupos y equipos de trabajo.
- *Liderazgo informal* Capacidad de convocatoria para hacer que las personas se sumen y apoyen las iniciativas de cambio.
- *Inteligencia* Atributo producto del manejo de ideas comprobado por la capacidad para resolver problemas y alcanzar resultados, que se considera un factor de peso en los procesos de decisión.
- *Sentido común* Facultad de percibir de manera intuitiva alternativas de solución a planteamientos específicos.

- *Interés en aprender* Apertura al conocimiento, que se muestra mediante la voluntad y actitud, que motiva a participar en la exploración de la forma de llevar a cabo en términos positivos una propuesta de mejora.

El sentido común es la facultad de percibir de manera intuitiva alternativas de solución a planteamientos específicos.

RESPONSABILIDAD PROFESIONAL

El auditor debe realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar en la auditoría administrativa, así como evaluar los resultados y presentar los informes correspondientes.

Es responsabilidad del auditor realizar su trabajo utilizando toda su capacidad, inteligencia y criterio para determinar el alcance, estrategia y técnicas que habrá de aplicar.

Para este efecto, debe poner especial cuidado en:

- Preservar su independencia mental.
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional.
- Cumplir con las normas o criterios que se le señalen.
- Capacitarse en forma continua.

También es necesario que se mantenga libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios, porque en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad. Esta actitud de independencia otorgará el valor y consistencia necesarios a su participación.

Es conveniente señalar que los impedimentos a los que se puede enfrentar son de dos tipos: personales y externos.

El auditor debe mantenerse libre de impedimentos que resten credibilidad a sus juicios: en todo momento debe preservar su autonomía e imparcialidad.

Los primeros son circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño. Entre éstas se destacan las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se debe auditar.
- Interés económico personal en la auditoría.
- Corresponsabilidad en condiciones de funcionamiento incorrectas.
- Relación con instituciones que interactúan con la organización.
- Ventajas previas obtenidas en forma ilícita o no ética.

Los segundos están relacionados con factores que limitan al auditor para llevar a cabo su función de manera puntual y objetiva, a saber:

- Ingerencia externa en la selección o aplicación de técnicas o metodología para la ejecución de la auditoría.
- Interferencia con los órganos internos de control.
- Recursos limitados que pueden desvirtuar el alcance de la auditoría.
- Presión injustificada para propiciar errores.

En estos casos, el auditor tiene el deber de informar a la organización su situación para que se tomen las providencias necesarias.

Por último, el auditor no debe olvidar que la credibilidad de su función y proyección personal están sujetas a la medida en que afronte su compromiso con respeto y en apego a normas profesionales, tales como:

- *Objetividad* Mantener una visión independiente de los hechos, lo cual significa evitar la formulación de juicios sin sólidos fundamentos o caer en omisiones que alteren de alguna manera los resultados de su trabajo.
- *Responsabilidad* Observar una conducta profesional, es decir, cumplir con sus tareas de manera oportuna y eficiente.
- *Integridad* Preservar sus valores por encima de las presiones.
- *Confidencialidad* Conservar en secreto la información y no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos.
- *Compromiso* Tener presente sus obligaciones para consigo mismo y la organización para la que presta servicios.
- *Equilibrio* No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- *Honestidad* Aceptar su condición y aportar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando compromisos o tratos de cualquier tipo.
- *Institucionalidad* No olvidar que la ética profesional lo obliga a respetar y obedecer a la organización a la que pertenece.
- *Criterio* Emplear su capacidad de discernimiento en forma equilibrada.
- *Iniciativa* Asumir una actitud y capacidad de respuesta ágil y eficaz.
- *Imparcialidad* No involucrarse en forma personal en los hechos, esto es, conservar la objetividad al margen de preferencias personales.
- *Creatividad* Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

ÉTICA

Uno de los aspectos más relevantes en el desarrollo profesional, que a veces se considera de manera multidimensional, es el relativo a la ética, quizá porque se considera intrínseco al comportamiento y a las relaciones de trabajo. Sin embargo, es determinante para el individuo y su medio, ya que de ella dependen la claridad y la transparencia de las acciones que de una u otra manera se traducen en hechos.

La ética es el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta del individuo.

La ética, entendida como el conjunto de normas que ordenan e imprimen sentido a los valores y principios de conducta de una persona, tales como compromiso, honestidad, lealtad, franqueza, integridad, respeto por los demás y sentido de responsabilidad, constituye uno de los pilares de las normas de actuación de cualquier organización, sin importar su actividad y entorno.

Desde un punto un punto de vista organizacional, la ética puede definirse como el conjunto de principios morales y normas que orientan el comportamiento en el mundo de los negocios.

Estos principios y normas forman parte de los códigos de ética o conducta que los colegios de profesionales e instituciones preparan, a los cuales se tiene acceso durante el periodo de formación académica y, posteriormente, en el transcurso de la vida profesional.

CÓDIGO DE ÉTICA

El *código de ética* es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales. Por lo general, se basan en dos tipos de declaraciones: en principios y en política.

El código de ética es la declaración formal de los valores de una organización en relación con aspectos éticos y sociales.

- *Las declaraciones basadas en principios*, también conocidas como credos corporativos, definen los valores que fundamentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal.
- *Las declaraciones basadas en política* son las que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización.

Es conveniente destacar que los códigos de ética de los licenciados en administración destinan un espacio para incluir declaraciones en materia de auditoría administrativa, las cuales, por lo general, se denominan Normas Generales de Auditoría cuyo contenido, en términos generales, se presenta a continuación:

- Tener independencia de criterio, esto es, que el profesional no debe estar limitado por influencias internas o externas, o de cualquier otra índole.
- Poseer una adecuada formación y capacidad profesionales para aplicar las técnicas requeridas en la auditoría.
- Mantenerse actualizado en los conocimientos inherentes al desarrollo y la aplicación de la auditoría.
- Tener el debido cuidado y la diligencia profesional al efectuar auditorías y elaborar los informes correspondientes.
- Informar a las instancias competentes sobre cualquier limitación en la ejecución de la auditoría.
- La labor debe ser planificada, supervisada y soportada por documentos de trabajo debidamente sustentados.
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes que permitan contar con una base sólida y razonable para emitir opiniones.
- Mantenerse alerta a situaciones que impliquen un posible fraude, abuso u otros actos ilícitos.
- Los informes se deben elaborar por escrito y ser revisados, en borrador, por los auditados y por los funcionarios que solicitaron la auditoría.
- Los informes deben ser imparciales, objetivos, oportunos y presentados de manera puntual.
- Los informes deben presentar los datos en forma veraz, exacta y razonable, y describir los hallazgos de manera convincente, clara, sencilla, concisa y completa.
- Los informes deben incluir una mención especial sobre los logros obtenidos, destacando las fortalezas y debilidades.
- Las observaciones, sugerencias y recomendaciones deben constituirse en una fuente de cambio que permita generar conocimiento e ideas nuevas para aprender.
- Las sugerencias y recomendaciones deben ser concretas, pertinentes y viables.
- Observar las normas permite que las auditorías aporten elementos completos y sólidos para respaldar los hallazgos, validar las evidencias y emitir observaciones y sugerencias defendibles, así como orden y disciplina en el trabajo.

La ética es pues, un elemento primordial del desempeño del auditor, ya que todas sus acciones deben sustentarse en ella. Si bien el efecto y credibilidad de su trabajo depende de la precisión y calidad de sus resultados, invariablemente tendrá que avalarlo con una conducta ética.

De ahí que se hayan realizado meticulosos estudios para establecer las bases de un sistema ético a partir de programas basados en el cumplimiento y en la integridad para lograr el desarrollo de un liderazgo y control éticos en los niveles de decisión y construir mecanismos de promoción del comportamiento ético en las organizaciones. Esto es particularmente visible cuando una organización enfrenta un dilema ético que surge en una situación en la que cada elección o comportamiento alternativo es indeseable debido a consecuencias potencialmente dañinas.

Criterios para la toma de decisiones éticas

La toma de decisiones en una organización para resolver los dilemas éticos que deben enfrentar los auditores debe considerar los aspectos relativos a la intensidad moral que entrañan, así como al enfoque normativo que puede utilizarse para justificar el proceso.

La intensidad moral es la medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético.

La *intensidad moral*, entendida como la medida en la cual los individuos consideran que un problema constituye un asunto ético, está integrada por seis componentes:

1. **Magnitud de las consecuencias:** anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica.
2. **Consenso social:** grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de la valoración ética de un acto.
3. **Probabilidad del efecto:** la intensidad de un problema crece o decrece en la medida que las personas anticipan las consecuencias.
4. **Inmediación temporal:** intervalo que existe entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias.
5. **Proximidad:** cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por ella.
6. **Concentración del efecto:** grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos.

Por lo que se refiere a normas y valores, la ética utiliza varios enfoques específicos para describir los valores que deben guiar la toma de decisiones. Éstos son:

- *Enfoque utilitario* Estima que el comportamiento moral produce el mayor bien para el mayor número de personas.
- *Enfoque individualista* Propone que los actos son morales cuando promueven los mejores intereses a largo plazo para el individuo.
- *Enfoque de derechos morales* Señala que las decisiones morales son las que defienden mejor los derechos de las personas que se ven afectadas por este tipo de decisiones.
- *Enfoque de justicia* Sostiene que las decisiones morales deben basarse en normas de equidad, justicia e imparcialidad.

Si bien los diferentes enfoques ofrecen principios generales que son útiles al tomar decisiones éticas, su comprensión es tan sólo un primer paso; el siguiente será cómo aplicarlos.

Mecánica para la toma de decisiones éticas

En la práctica, la consistencia y objetividad de las decisiones éticas se puede precisar si se atienden los siguientes aspectos:

- *Definir el asunto a resolver* Para este efecto se analiza el contexto del asunto, se determina a quién afecta, se solicitan diferentes puntos de vista para tener la certeza de que no se omiten datos y se analiza el conjunto de elementos considerados.
- *Identificar los valores fundamentales* Este criterio considera tanto el punto de vista de quien decide como el de la organización, e identifica claramente los componentes éticos que fundamentan una decisión.
- *Ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos* Determinar el peso de los valores, jerarquizándolos de conformidad con las normas éticas de la organización.
- *Definir y valorar la estrategia para presentar la decisión* esto es, estudiar la mejor forma de manejar la decisión en cuanto a consenso y aceptación.
- *Implementar la decisión* Dar a conocer a toda la organización la decisión con el fundamento puntual de los elementos considerados en el proceso.
- *Monitorear el efecto de la decisión* Dar seguimiento a todos los aspectos relacionados con la aceptación y consecuencias de la decisión, particularmente su efecto en la cultura organizacional.

El comportamiento ético es fundamental para el auditor, ya que representa la base moral de su actuación, el sustento de valores que valida sus recomendaciones técnicas e imprime cohesión a una auditoría administrativa en su conjunto.

Se puede afirmar que la ética es tan profunda en sus raíces, que debe formar parte del accionar y reaccionar del auditor de manera natural en lo que podría denominarse imaginación moral, entendida como una superestructura de valores y comportamiento implícita en todos y cada uno de sus hechos.

Es imprescindible que el auditor sea consciente de que la ética es para los valores lo que la responsabilidad social es para las decisiones.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Como en el caso de la ética, durante mucho tiempo las organizaciones concentraron su atención en la dinámica de trabajo en función de resultados más que en factores relacionados con aspectos morales o de responsabilidad social. De manera paulatina esta situación ha cambiado.

La responsabilidad social, entendida como el compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad, representa una oportunidad para ampliar su área de influencia a través de la concientización y sensibilización social.

La responsabilidad social se entiende como el compromiso que asume una organización para emprender acciones sustentadas por criterios, políticas y normas para proteger y mejorar el bienestar de la sociedad.

DESEMPEÑO SOCIAL CORPORATIVO

La responsabilidad social corporativa hace hincapié en cuatro criterios: económico, legal, ético y de responsabilidad discrecional.

Responsabilidad económica Sostiene que las organizaciones son la unidad económica básica de la sociedad, cuya responsabilidad es generar los productos y servicios que la sociedad requiere y maximizar las utilidades para sus propietarios y accionistas.

Responsabilidad legal Considera lo que la organización valora como relevante en relación con un comportamiento apropiado dentro del marco legal de actuación.

Responsabilidad ética Considera los comportamientos que no necesariamente están enmarcados en la ley o en los intereses económicos de la organización, pero que velan por la justicia, equidad e imparcialidad con la que se trata a las personas.

Responsabilidad discrecional Examina lo que la organización observa de manera voluntaria con el deseo de hacer aportaciones sociales que no son obligatorias económica, legal o éticamente.

Asimismo, y de manera específica, la responsabilidad social puede enfocarse desde las siguientes perspectivas:

- *Personal y de valores* Atiende a la composición de su estructura, relaciones con socios y sindicatos, respeto por sus trabajadores, valoración de la diversidad, compromisos éticos y cultura organizacional.
- *Proveedores* Analiza el vínculo y la forma de trabajar con proveedores y personal subcontratado.
- *Clientes* Revisa la atención que brinda a sus consumidores o usuarios en materia de servicio, calidad y garantía de los bienes y servicios que produce.
- *Competidores* Evalúa su interacción con organizaciones en su misma u otra industria, sector de actividad y con organizaciones potencialmente competidoras.
- *Medio ambiente* Considera el efecto ambiental de los procesos productivos, condiciones éticas y congruencia en la prestación de servicios.
- *Comunidad* Toma en cuenta la relación con las personas que la integran, así como en función de la inversión en proyectos sociales y su relación con las instancias del sector social encargadas de la promoción de la equidad, inclusión y reconstrucción del tejido social.
- *Gobierno* Responde a la legislación vigente y a las relaciones de coordinación con las instituciones gubernamentales que regulan su gestión.

ESTRUCTURA DE PENSAMIENTO

La conjunción de conocimientos, habilidades y experiencia, aunada a la formación personal, cultura, valores, creencias, integridad, interés en crecer, búsqueda del conocimiento, permeabilidad y actitud constituyen la base para estructurar una línea de pensamiento

capaz de provocar y promover el cambio personal e institucional necesarios para que un proyecto de auditoría se traduzca en un proyecto innovador sólido.

Este esquema de pensamiento, correctamente direccionado, hace posible que un auditor logre que su intervención propicie:

La estructura de pensamiento se refiere a la conjunción de conocimientos, habilidades y experiencia, aunada a la formación personal, cultura, valores, creencias, integridad, interés en crecer, búsqueda del conocimiento, permeabilidad y actitud.

- Seguir todos los caminos para obtener los mejores resultados.
- Ser selectivo con creatividad.
- Unificar la razón y la intuición.
- Iniciar, desarrollar y retrolimentar los modelos que aplicará.
- Integrar, no fragmentar la visión.
- Ser analítico y provocativo.
- Efectuar el seguimiento de ideas y sus posibilidades de cambio.
- Contemplar una alternativa lógica y el camino opuesto en forma simultánea.
- Analizar las causas y efectos de manera sistémica.
- Comprometerse con la verdad.
- Explorar e inferir propuestas desde cualquier ángulo.
- Respetar la vía institucional sin etiquetar de antemano su visión.
- Observar los hechos sin enjuiciarlos.
- Preservar la objetividad por encima de las presiones.
- Adecuar las ideas en respuesta a nueva información.

En la medida en que el(los) auditor(es) se inserta(n) en una frecuencia de pensamiento homogénea, su trabajo se convierte no sólo en un factor de sinergia, sino de un cambio abierto que permite que fluyan en forma constante elementos de juicio que enriquecerán las acciones tendientes a la valoración real del universo bajo estudio.

Es inobjetable que una óptica compartida por una línea de pensamiento común representa un punto de convergencia estratégico, toda vez que une e integra potenciales personales diversos bajo un mismo propósito, articulando ideas y perspectivas en forma natural y fluida, elemento fundamental de un trabajo de auditoría.

RESPONSABILIDAD DE SU EJERCICIO

La ejecución de una auditoría administrativa puede recaer en un:

La responsabilidad de la auditoría puede recaer en un auditor interno, externo o en un equipo combinado.

1. Auditor interno.
2. Auditor externo.
3. Equipo combinado.

En el primer caso corresponde al titular designar al personal de su propia organización para integrar al auditor o equipo que se encargará de la aplicación de la auditoría. En el segundo caso, la organización debe analizar, de acuerdo con las condiciones del trabajo, la contratación de auditores externos. En el tercer caso, se puede optar por formalizar el apoyo externo, respaldado por auditores de la propia organización para conformar un solo equipo de trabajo.

EL AUDITOR INTERNO

Como parte de la organización, el auditor interno es seleccionado por el órgano directivo en atención a su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno, tomando en cuenta sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

El auditor interno es seleccionado por el órgano directivo con base en su conocimiento de la misión, objetivos, funciones, clientes y entorno. Se consideran sus conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y estructura de pensamiento.

También juega un papel importante que se le considere confiable, leal y capaz de responder a retos, pero, sobre todo, que comparta la visión de la organización, esto es, que domine el campo de trabajo con un sentido institucional, característica muy apreciada por la alta dirección.

La función del auditor interno puede ser considerada viable y pertinente, pero, como en todo proceso de estudio que implica una evaluación y cambio, tiene que ser valorada a la luz de las consecuencias que su intervención entraña para la organización.

Para asegurar la eficacia de su intervención, se deben ponderar las posibles ventajas y desventajas de asignarlo a esta tarea:

Ventajas

- Conocimiento profundo de la organización.
- Conciencia de la dinámica organizacional.
- Posibilidad de identificarse con el personal.
- Compartir la cultura prevaleciente.
- Provoca menor resistencia al cambio.
- Aceptación de los participantes.
- Percepción de sentirse apoyado.
- Conocimiento de los mecanismos internos de negociación.
- Velocidad de respuesta a sus indicaciones.
- Conocimiento de la disponibilidad de recursos que pueden destinarse al proyecto.
- Conocimiento de la imagen de la organización.
- Entendimiento de las expectativas de los clientes de acuerdo con el tipo de producto y/o servicio que ofrece la organización.
- Tranquilidad para negociar la entrega de reportes de avances y resultados.

Desventajas

- Mayor subjetividad para analizar a la organización.
- Exceso de confianza en cuanto al empleo de recursos y tiempo de respuesta.
- Mayor conformismo en la medición de avances y resultados.
- Presión del compromiso de no afectar a sus compañeros.
- Manejo de los reportes de avances y resultados a su conveniencia.
- Búsqueda del "lucimiento personal".
- Preferencia por un área, unidad administrativa o persona.
- Conferir más importancia a los medios que a los fines de la auditoría.
- No contar con una visión completa de las necesidades de los clientes.
- Reducción de la calidad de su trabajo en cuanto a la precisión, claridad y objetividad con que maneja sus informes.

EL AUDITOR EXTERNO

Como profesional independiente, su participación en una auditoría administrativa es muy valiosa, ya que se acepta que tiene una visión objetiva de los hechos, lo que incrementa y mejora las expectativas de lograr los resultados esperados en las circunstancias y tiempos estimados.

La labor de un auditor externo, en definitiva, permite abrir una gama de opciones complementarias a las de un auditor interno, en virtud de que posee conocimientos y experiencia en la materia, además de que se le ha capacitado para cumplir con esta función de manera específica.

Cabe destacar que, debido a la naturaleza de su trabajo, este profesional está obligado a mantener actualizados sus conocimientos, lo que implica que debe estar al tanto de todo tipo de avances en las técnicas de análisis administrativo y alternativas para enfrentar problemas y proponer soluciones con celeridad y eficacia.

El auditor externo es un profesional independiente cuya participación en una auditoría administrativa es muy valiosa pues tiene una visión objetiva de los hechos.

Con el fin de disponer de elementos de decisión para integrar un criterio de selección, a continuación se presentan las ventajas y desventajas más sobresalientes que deben ofrecer para ser contratados:

Ventajas

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

Desventajas

- Rigidez excesiva al formular sus observaciones.
- Actitud impersonal ante la dinámica de la organización.
- Resistencia al cambio.
- Que los integrantes de la organización lo consideran ajeno a su grupo.
- Presión del personal originada por su temor a lo desconocido y/o pérdida del empleo.
- Conocimiento relativo de la cultura organizacional.
- No conocer las expectativas de los clientes de la organización.
- No tener un conocimiento analítico del trato con proveedores y competidores.
- Dar resultados en forma programada, lo que reduce su tiempo para reflexionar sobre el efecto de sus observaciones.

EQUIPO COMBINADO

Cuando la organización toma la decisión de emprender una auditoría administrativa, tiene que valorar con precisión los resultados que espera obtener, la magnitud de las tareas a realizar, los compromisos que se adquieren y el seguimiento que se tiene que efectuar.

Sin embargo, como estos factores no se pueden atender en forma aislada de la mecánica de funcionamiento de la organización, sino que forman parte de toda una gama de variables que coinciden con su implementación, tiene que analizar:

- Las cargas de trabajo de las distintas áreas.
- El personal necesario para desahogarlas.
- El personal que por sus características puede ser asignado a la auditoría.
- El tiempo y recursos que tiene que destinar.
- La coordinación que debe prevalecer entre el trabajo cotidiano y el de los auditores.
- La duración probable de la auditoría.

La organización puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal propio como externo: un equipo combinado.

Una vez cuantificados estos elementos, así como la capacidad económica para sostener el costo de un auditor independiente, la organización puede tomar la decisión de integrar un equipo de auditores que combine tanto personal propio como externo.

No obstante, para seguir adelante con esta decisión, la organización debe analizar con detenimiento las ventajas y desventajas que implica esta decisión:

Ventajas

- Integrar visiones distintas pero complementarias.
- Capitalizar de mejor manera la experiencia de los auditores externos.
- Contar con personal que conozca las diferentes áreas de la organización.
- Disponer de la alternativa de distribuir en forma equilibrada las cargas de trabajo de la auditoría.
- Tener mayor y mejor acceso a los niveles de decisión.
- Manejar los recursos en forma racional.
- Atenuar la resistencia al cambio.
- Supervisar los avances de la auditoría de manera más efectiva.
- Agilizar la implementación de la auditoría.
- Posibilidad de intercambiar o de suplir personal en caso de necesidad o contingencia.
- Conformar la infraestructura para dar seguimiento a las recomendaciones.

Desventajas

- Tomar demasiado tiempo para unificar criterios de trabajo.
- Generar expectativas que pueden resultar infructuosas.
- Extrapolar recomendaciones no aplicables a la realidad de la organización.
- Atención de los asuntos con exceso de confianza.
- Propiciar un conflicto de intereses entre el personal interno y los auditores externos.
- A la larga, mayores costos para la organización.
- Crear mayor presión en el personal de la organización.
- Producir incertidumbre a las instancias que interactúan con la organización.

En función de la naturaleza de la organización, entorno competitivo y forma de gestión, es posible ampliar el espectro de la auditoría administrativa para fortalecer su área de influencia con auditorías de otro tipo, como por ejemplo:

- Ambiental.
- Cultural.
- De calidad.
- De control interno.
- De cumplimiento.
- De evaluación del desempeño.
- De evaluación de programas.
- De evaluación de proyectos.
- De la construcción.
- De investigación y desarrollo.
- De marketing.
- De recursos humanos.
- De estados financieros.
- Forense.
- Especial.
- Informática.
- Integral.
- Operacional.
- Legal.
- De seguridad.
- De servicio a clientes.
- De sistemas.
- Tecnológica.
- Social.

También es un recurso de apoyo clave en el caso de que la auditoría administrativa requiera de instrumentarse en diferentes escenarios simultáneamente, en distintos procesos y/o ramos de actividad.

ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO DE AUDITORES

La organización de un equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de la información de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a todos y cada uno de sus integrantes

Esta división del trabajo posibilita que los miembros del equipo, en sus diferentes posiciones, puedan emplear correctamente su potencial y propicia la adecuada integración de conocimientos y criterios para aplicar la auditoría de manera objetiva y sistemática, conforme a las circunstancias que prevalecen en cada etapa, reduciendo el margen de error y el riesgo de ocasionar retrasos innecesarios.

La organización de un equipo auditor requiere de un orden jerárquico que garantice el flujo de la información de conformidad con la autoridad y responsabilidad asignados a cada integrante.

Estructura

La formación del equipo tiene que llevarse a cabo de acuerdo con la naturaleza, alcance, objetivos y estrategia de la auditoría.

A partir de esta premisa, es necesario que las personas, técnicos y profesionales que se incorporen tengan una clara definición del papel que se les ha encomendado. Por ello, es imprescindible determinar la función que desempeñarán en el estudio.

La división del trabajo en relación con las funciones que debe cumplir cada integrante del equipo se lleva a cabo considerando los siguientes puestos:

- Coordinador general.
- Líder de proyecto.
- Asistente o analista de proyecto.

Características del coordinador general

Como responsable de la auditoría es necesario que posea una gran experiencia en la materia, la cual puede derivarse de su formación académica y/o profesional, así como de su trayectoria y orientación personales.

Su participación puede ser más significativa si su experiencia laboral proviene del conocimiento de esta clase de esfuerzos en instituciones públicas y privadas, aunque no es un requisito indispensable.

Asumir la dirección de una auditoría administrativa implica no sólo la responsabilidad de tener la capacidad de respuesta en relación con los resultados que se esperan, sino la de mantener un nivel de comportamiento acorde con las necesidades de todos y cada uno de los participantes.

Su presencia debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo, virtudes que se deben traducir en el logro de avances, coordinación de esfuerzos, espíritu de lucha, creatividad y actitud constructiva.

La presencia del coordinador general debe constituir una base de confianza y tranquilidad cifrada en su capacidad para comunicar su visión, el dominio de la técnica, respaldo moral y liderazgo.

Características del líder de proyecto

En su carácter de enlace entre el coordinador general, el equipo de auditoría, la organización y el entorno, el líder representa el eslabón clave para llevar a cabo los objetivos, programas y estrategias propuestos.

Tiene que reunir una personalidad tranquila, mesurada, negociadora, analítica y motivadora, capaz de hacer que las cosas sucedan de manera adecuada.

Por su función, su trabajo es un tanto más operativo, ya que, aunque tiene la percepción de conjunto del proyecto, está obligado a:

- Aplicar las líneas de acción establecidas por la coordinación general.
- Acatar las directrices de los niveles de decisión de la organización.
- Conciliar enfoques, puntos de vista y observaciones.
- Imprimir consistencia a las acciones acordadas en el proyecto de auditoría.
- Vigilar que las fases y tiempos programados se cumplan.
- Aclarar dudas.
- Recabar y resolver observaciones.
- Mantener el nivel de desempeño convenido.

Además, tiene el compromiso de motivar a los auditores, para que se reafirme en todo momento el espíritu de equipo y se puedan obtener los resultados esperados en condiciones óptimas.

Características del asistente o analista de proyecto

Como personal de primera línea, el analista de proyecto es el responsable de atender directamente a todo el personal que, de una u otra manera, interviene en la auditoría. Además, es quien va a manejar de manera personal los papeles de trabajo que contienen los hallazgos, evidencias y observaciones necesarios para derivar los criterios y propuestas que consoliden la aplicación de la auditoría.

Por esta razón, debe ser capaz de:

- Acatar instrucciones con precisión.
- Actuar en forma prudente y tranquila.
- Ser cordial pero firme en sus decisiones.
- Disciplinarse para cumplir con sus obligaciones.
- Solidarizarse con sus compañeros de equipo.
- Mantener en orden sus papeles de trabajo.
- Tener objetividad en la detección de hallazgos para fundamentar las evidencias.
- Ser preciso en sus observaciones.

Debido a su posición, de él depende en gran medida evitar falsas expectativas o información que propicie corrientes de opinión controvertidas, que puedan constituirse en factores de dilación u obstáculos para el logro de resultados.

FUNCIONES GENERALES

Para ordenar e imprimir cohesión a su labor, el equipo cuenta con una serie de funciones tendientes a estudiar, analizar y diagnosticar la estructura y funcionamiento general de una organización.

Las funciones tipo del equipo auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas en el caso de instituciones oficiales o globalizadoras.
- Considerar las variables ambientales y económicas que influyen en el funcionamiento de la organización.
- Desarrollar el proyecto de auditoría.
- Aplicar las técnicas de análisis administrativo necesarias para cumplir con su cometido.
- Apreciar las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a revisar, de los presupuestos y/o estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias que los constituyen.
- Definir el alcance y metodología para instrumentar la auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y eficacia de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recopilar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Recabar y registrar en cédulas y papeles de trabajo los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión de las operaciones examinadas.
- Revisar a detalle todos los elementos disponibles para obtener un juicio sobre el todo y cada una de sus partes.
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles.
- Examinar físicamente los bienes materiales o documentos para corroborar la autenticidad de un activo o de una operación.

- Coordinar los recursos durante la planeación, ejecución y comunicación de los avances y resultados de la auditoría.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Supervisar las acciones para garantizar la calidad de la auditoría, el desempeño de los auditores, la racionalización de recursos y la aplicación de los procedimientos específicos para conocer de inmediato y en cualquier momento el avance logrado.
- Diseñar y preparar los reportes de avances de la auditoría.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación, sistemas de información y procesos esenciales.
- Preparar de manera precisa el informe de auditoría destacando los resultados y repercusiones dentro de las áreas, procesos y funciones auditados.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan incrementar la eficacia de la organización.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Precisar los indicadores viables para evaluar a la organización una vez que se implementen las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

Criterios alternativos para la integración del equipo auditor

El equipo auditor que se designe de manera formal como responsable de instrumentar en todos sus ámbitos y niveles el estudio, de acuerdo con su área de influencia, tipo de organización y especificaciones particulares de la auditoría, se debe constituir de conformidad con las condiciones que en cada caso se pacten.

Para integrar el equipo auditor deben cubrirse los siguientes pasos:

- Seleccionar en forma cuidadosa a sus miembros con base en la estrategia para implementar la auditoría.
- Definir claramente el propósito de integrar el equipo.
- Asegurar que cada miembro tenga claro el proyecto de auditoría y la metodología a emplear, así como la forma de reportar avances y de resolver controversias.
- Asignar las cargas de trabajo de manera equitativa de acuerdo con la estructura organizacional, el tipo de área, resistencia al cambio potencial y versatilidad del auditor.
- Prever la forma de sustituir y rotar a los miembros de acuerdo con las condiciones de trabajo.
- Establecer los mecanismos de retroalimentación y supervisión necesarios para que todos los miembros del equipo dispongan en todo momento de los elementos idóneos requeridos para desempeñarse informados.
- Diseñar un sistema de comunicación e incentivos para mantener la cohesión y la motivación.

Para administrar, el equipo auditor tiene que ponerse especial atención en aspectos tales como:

- Tener la certeza de que todos los miembros comprenden los objetivos del proyecto de auditoría, la forma de reportar y de coordinar sus acciones con el resto del equipo, así como las instancias con las que interactúan.

- Integrar a los miembros que cuenten con las habilidades, conocimientos y experiencia necesarios para la cobertura del proyecto de auditoría.
- Unificar el compromiso en relación con la estrategia, propósitos y medios para alcanzar resultados en tiempo, consistencia y calidad.
- Fomentar la confianza recíproca entre los miembros.
- Asegurar que la comunicación entre los miembros sea fluida y oportuna.
- Desarrollar la capacidad de negociación para lograr el consenso interno y la aceptación externa.
- Implementar un liderazgo basado en la convicción y la armonía.

Integración de un equipo auditor: la selección de sus miembros debe atender a diferentes criterios, en función del contexto y tipo de organización, la normatividad vigente, el plan que sustenta sus acciones y la estrategia definida en el programa de auditoría.

La experiencia en materia de integración de un equipo auditor apunta a que la selección de sus miembros debe atender a diferentes criterios, en función del contexto y tipo de organización, la normatividad vigente, el plan que sustenta sus acciones y la estrategia definida en el proyecto de auditoría. En la práctica, los criterios más consistentes son:

- *Interdisciplinario* Integrado por personas de diferentes áreas y especialidades.
- *Funcional* Conformado por miembros de distinta formación y áreas funcionales.
- *Cultural* Compuesto por personas de diferentes países o culturas.
- *De la alta dirección* Estructurado por el titular de la organización y los responsables de los niveles de mayor jerarquía.
- *De mando* Organizado con personal que reporta al mismo superior dentro de una unidad o división.
- *Especial* Aquél al que se encomienda un proyecto de características muy particulares o de mucho interés para la organización.
- *Autodirigido* Que actúa con independencia y supervisa sus acciones internamente.
- *De calidad* Encargado de garantizar la calidad de los bienes y/o servicios que produce la organización.
- *Estratégico* Creado para establecer los criterios de acción fundamentales en el tiempo y espacio.
- *Virtual* Conformado por miembros que se comunican a distancia con ayuda de medios electrónicos.
- *Global* Integrado por miembros de diferentes nacionalidades, cuyas actividades engloban múltiples países; puede operar como un equipo virtual o estándar. Asimismo, puede funcionar como un equipo internacional, multinacional o trasnacional.

Sin importar la estructura que se adopte, el equipo auditor debe constituirse con base en los requerimientos específicos de planeación, organización, dirección y control del trabajo, en la congruencia entre los objetivos trazados y los recursos asignados, en las prioridades establecidas y en los mecanismos de control definidos para aplicar la auditoría.

Contratación del servicio

Cuando una organización toma la decisión de contratar un auditor, por lo regular el primer contacto se lleva a cabo mediante una entrevista, en la cual se precisan las siguientes condiciones:

- Solicitud formal para la aplicación de la auditoría administrativa.
- Logros que se esperan.
- Definición de los mecanismos de enlace.
- Exigencias en cuanto a tiempo y mejoras deseadas.
- Elaboración de una propuesta concreta.
- Apoyos para conformar los criterios a seguir.

De acuerdo con la información que se obtenga, las pláticas con otras instancias de la organización y, en su caso, nuevas entrevistas, el auditor debe preparar una propuesta técnica y un plan de trabajo para llevar a cabo la auditoría, la que, además, debe incluir:

- Una justificación de la percepción de la organización.
- Beneficios esperados.
- Requerimiento de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios.
- Costo aproximado de la auditoría.
- Propuestas alternativas para formalizar los trabajos.

Sobre esta base de información se deben analizar y valorar los tipos de convenio y/o contrato convenientes para las partes. Las opciones más viables son:

a. **Honorarios fijos**
El auditor conviene en brindar sus servicios a cambio de una cantidad fija acordada con el cliente en función de las condiciones en que se llevará a cabo la auditoría.

Este acuerdo permite que ambas partes, tanto el auditor como el cliente, conozcan de antemano el monto de los honorarios, situación que le permite al primero programar sus gastos en las diferentes etapas de su trabajo, y al segundo, calendarizar los pagos correspondientes en fechas específicas.

Aunque esta alternativa es positiva para las dos partes, existe el riesgo para el auditor de afrontar contingencias que repercutan en el costo de la auditoría, los cuales necesariamente tendrá que absorber.

b. **Honorarios variables**
El auditor y el cliente convienen en que el pago de los honorarios cubra el costo horas-hombre, gastos indirectos y el porcentaje de utilidad. De esta manera, cualquier gasto en que se incurra durante la ejecución de los trabajos corre por cuenta del cliente.

c. **Honorarios por desempeño**
El cliente acepta pagar al auditor sus honorarios a partir de un beneficio cuantificable, esto es, sobre avances y resultados comprobables.

INSTRUMENTOS NORMATIVOS

Para formalizar y fundamentar jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa, se requiere de la firma de un convenio o contrato, en el que se especifiquen objeto, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes.

Para cumplir con este requisito, el cliente y el auditor pueden definir la clase y contenido de este documento en la forma que estimen más conveniente para sus necesi-

dades, incluso pueden apoyarse en su departamento jurídico o en un especialista en la materia, lo cual posibilita que se constituya un vinculo apegado a derecho.

Los modelos de este tipo de documento pueden ser:

- Carta convenio.
- Convenio de servicios profesionales.
- Contrato de prestación de servicios.

Los instrumentos normativos formalizan y fundamentan jurídicamente las condiciones en que se aplica una auditoría administrativa. Es necesaria la firma de un convenio o contrato en que se especifiquen objeto, naturaleza, duración, costo, obligaciones y responsabilidades de las partes.

CARTA CONVENIO

Fecha

Nombre del cliente
Cargo
Institución
Domicilio

Estimado Sr. _____ :

La presente confirma nuestro acuerdo concerniente a los términos del convenio y la naturaleza de los servicios que se llevarán a cabo para _____
Las condiciones son las siguientes:
Periodo. Este convenio tendrá una vigencia de _____, iniciándose el _____ . Ninguna de las partes puede dar por concluido el contrato antes de treinta (30) días de la entrega del aviso por escrito correspondiente a la contraparte.

En caso de terminación, el auditor será compensado por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

Obligaciones. Nuestras obligaciones incluyen:

a) Aplicación de una auditoría administrativa.
b) Presentación de reportes semanales del progreso del proyecto.
c) Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la institución de un documento que incluya observaciones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.

Compensación. La compensación por nuestros servicios será de _____ diarios, pagaderos y facturados cada mes. Otros costos, como de transportación, serán facturados por separado.

Anexamos a ésta una copia del convenio para sus registros. Favor de firmar el original y devolverlo a esta oficina en el sobre adjunto.
Atentamente

Nombre del auditor
Cargo
Institución
Aceptado y aprobado

_____ Fecha _____

Nombre del cliente
Cargo
Institución

CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO realizado el ____ de _____ de____, entre _____, a quien en adelante se denominará el **AUDITOR**, y _____ , a quien en lo sucesivo se denominará el **CLIENTE**.

Objetivo del convenio
El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el **AUDITOR** proveerá el servicio de auditoría administrativa al **CLIENTE**.
Servicios que se proporcionarán
El **AUDITOR** proveerá los siguientes servicios programados al **CLIENTE**:

_____

_____

_____

_____ .

Tiempo de realización
El **AUDITOR** proporcionará el plan de trabajo completo al **CLIENTE** en el tiempo que ambos convengan. También proporcionará el calendario de trabajo en condiciones normales, que puede estar sujeto a ajustes por efectos ajenos al control del **AUDITOR**. La fecha que ambos acordaron es _____.

Propiedad del CLIENTE
Todos los diagnósticos de auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el **AUDITOR** pasará a ser propiedad del **CLIENTE**, el que debe dar a cambio la compensación debida por los servicios incluidos en su elaboración.

Resguardo del material de trabajo
Si los papeles de trabajo, software, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del **AUDITOR** son salvaguardados por la organización auditada, es bajo responsabilidad del **CLIENTE**. El **AUDITOR** no asume obligación o responsabilidad alguna en relación con esos materiales.

Confidencialidad
Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del **CLIENTE**, considerados confidenciales, deben se mantenidos en estricta reserva por el **AUDITOR** y sus colaboradores. Sin embargo, la obligación antes mencionada no se aplica a ningún dato que esté disponible para el público o que se pueda obtener de terceras partes. El **AUDITOR** se obliga a mantener la confidencialidad de los conceptos o técnicas relacionadas con el procesamiento de datos desarrollados por él o en conjunto con el **CLIENTE** en los términos del presente convenio.

Responsabilidad del AUDITOR
El **AUDITOR** tendrá el cuidado debido en el manejo del trabajo del **CLIENTE** , y será responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del **AUDITOR** respecto de lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este convenio, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

Compensación
El **CLIENTE** pagará al **AUDITOR** la compensación por los servicios prestados de acuerdo con las tarifas establecidas en este contrato. Tales tarifas y mínimos están sujetos a cambios con _____ días de aviso por escrito al **CLIENTE** . El **AUDITOR** deberá enviar un comunicado de lo que se le adeuda al final de cada mes, y el **CLIENTE** hará los pagos dentro de los _____ (___) días a partir de la fecha de facturación. Se cargarán intereses a la tasa de _____ (___) por ciento mensual a todas las cuentas pendientes de pago. La tarifa mínima actual es de _____ (___) dólares por hora de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. y de _____ (___) dólares por hora, por las horas fuera del horario de trabajo.

Plazo del convenio
El presente convenio comenzará a regir el día de _____ de _____ y deberá continuar hasta su finalización el _____ .

Retribución: condiciones
La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones acordadas entre el **CLIENTE** y el **AUDITOR**. Cualquier cambio de especificaciones por parte del **CLIENTE** resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del **AUDITOR**.

No interferencia con los auditores
El **CLIENTE** reconoce que todo el personal que colabora con el **AUDITOR** se integró a través de un proceso de selección costoso. Por lo tanto, el **CLIENTE** no puede contratar a ningún otro auditor para realizar las tareas objeto de este contrato. Si el **AUDITOR** acuerda en que el **CLIENTE** contrate personal, ya terminados sus servicios, el **CLIENTE** deberá pagar la suma de _____, además de cualquier otra retribución aquí mencionada.

Honorarios y costos de abogado
Si se considera necesario interponer alguna acción legal para interpretar el presente convenio, la parte solicitante tendrá derecho a la retribución y costos de un abogado y a cualquier otro gasto que de ello se derive.

Legislación, totalidad del convenio, invalidación parcial
Este acuerdo se regirá por las leyes de _____ . Constituye la totalidad del convenio entre las partes que están sujetas al mismo. Si alguna disposición del convenio se trata de invalidar en un tribunal o no se puede cumplir, las disposiciones restantes deberán continuar en vigor.

Realizado en _____ , Fecha _____ .

El AUDITOR

Por: _____

El CLIENTE

Por: _____

CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Contrato de prestación de servicios que celebran, por una parte, _____ , a quien en lo sucesivo se denominará el PRESTATARIO, representada por_____ _____ en su carácter de _____ y por otra parte _____ , a quien en lo sucesivo se le denominará el PRESTADOR, de conformidad con las siguientes declaraciones y cláusulas:

DECLARACIONES

1. Del PRESTATARIO

1.1. Declara el **PRESTATARIO** que es una empresa legalmente constituida mediante escritura número _____ pasada ante la fe del licenciado _____ notario público número _____ y con Registro Federal de Contribuyente _____ .

1.2. Que el C. _____ tiene facultades legales suficientes para representar al **PRESTATARIO** en los términos de la escritura número _____ pasada ante la fe del licenciado _____ notario número _____ .

1.3. Declara el **PRESTATARIO** que requiere en forma transitoria de los servicios profesionales de personas con conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desarrollar los servicios de auditoría administrativa para efectuar actividades tales como diagnóstico administrativo, análisis de la estructura organizacional, evaluación financiera, funcionamiento general, entre otros.

1.4. Para efectos del presente contrato el **PRESTATARIO** señala como su domicilio el ubicado en: _____, col. _____ , estado _____, país _____, C.P. _____. _____ .

2. Del PRESTADOR del servicio

2.1. Declara que es de nacionalidad _____ y se identifica con _____ número _____, Registro Federal de Contribuyentes _____, con el grado de escolaridad de _____, con domicilio particular y actual en_____, col. _____, estado _____, país _____, C.P. _____.

2.2. Asimismo, el **PRESTADOR** declara bajo protesta de decir verdad, que posee los conocimientos técnicos, capacidades y habilidades para desempeñar el trabajo con la calidad y esmero que requiere el **PRESTATARIO**, al igual que la capacidad jurídica para contratar y obligarse por la ejecución de los servicios objeto de este contrato y como consecuencia conoce plenamente el programa y especificaciones de los servicios que se le encomiendan.

El presente contrato tiene como fundamento los artículos _____ y demás relativos y aplicables del ordenamiento jurídico _____ para todo el país.

Vistas las declaraciones, es de conformidad de las partes cumplir y hacer cumplir lo que se consigna en las siguientes cláusulas.

CLÁUSULAS

PRIMERA. OBJETO DEL CONTRATO. El **PRESTADOR** acepta y se compromete a proporcionar sus servicios al **PRESTATARIO**, a sus representantes o a quien sus derechos represente, realizando de manera personal las actividades mencionadas en la declaración 1.3 de este contrato.

Para efectos de lo anterior el **PRESTATARIO** proporcionará al **PRESTADOR** los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo su custodia hasta la terminación de este contrato, y que se describen en el anexo A del presente contrato.

SEGUNDA. El **PRESTADOR** acepta y se compromete a realizar las actividades que el **PRESTATARIO** determine, las cuales serán eventuales y transitorias, para lo que deberá aplicar toda su capacidad y conocimientos para cumplirlas de manera satisfactoria, así como guardar una conducta ética durante la vigencia del contrato.

El **PRESTADOR** se obliga a desempeñar sus actividades en el lugar o lugares en los que se requieran de sus conocimientos y capacidades, incluso en el domicilio del **PRESTATARIO**, las cuales deberá ejecutar de acuerdo con las cláusulas pactadas en este contrato. Por su parte, el **PRESTATARIO** se obliga a cubrir los honorarios correspondientes a cambio de la prestación de los servicios.

TERCERA. DESEMPEÑO DE LAS ACTIVIDADES. El **PRESTADOR** adecuará el desempeño de sus actividades a los horarios que se le indiquen en el lugar o lugares que se requieran para el cumplimiento de este contrato. Por lo tanto, las actividades deberá desarrollarlas de conformidad con las necesidades del **PRESTATARIO**.

En el caso de que el **PRESTATARIO** requiera que el **PRESTADOR** del servicio se traslade a otra ciudad, proporcionará los medios necesarios para cumplir con tal objeto.

CUARTA. HONORARIOS. El **PRESTATARIO** se compromete a cubrir al **PRESTADOR** en los términos de este contrato, los honorarios por la cantidad total de _____, la cual se cubrirá en parcialidades quincenales al vencimiento de _____, con la aplicación de retención de impuestos vigente para el periodo.

Bajo ninguna circunstancia los honorarios establecidos variarán durante la vigencia del presente contrato. En caso de la existencia de alguna causa de rescisión, sólo se cubrirán los honorarios por el tiempo en que se haya prestado el servicio.

El **PRESTADOR** expresa su conformidad y autoriza al **PRESTATARIO** para que deduzca de sus honorarios los impuestos a su cargo, especialmente los que se refieren a los artículos _____ de la ley correspondiente.

QUINTA. OBLIGACIONES. El **PRESTADOR** se compromete a desempeñar las actividades de este contrato, las cuales realizará con esmero y eficacia. Asimismo, se obliga a no divulgar, por ningún motivo, el asunto o asuntos que se le confíen. El incumplimiento de lo establecido en el presente contrato será motivo de rescisión del mismo y de la aplicación de las disposiciones legales correspondientes. El **PRESTADOR** es el único responsable de cualquier daño o perjuicio que se cause con motivo de las actividades contratadas y que sea consecuencia de la impericia, negligencia o irresponsabilidad del mismo, por lo cual se libera de cualquier responsabilidad al **PRESTATARIO**.

SEXTA. VIGENCIA. Las partes contratantes convienen en que la vigencia del presente contrato será del _____ de _____ al _____ de _____.

SÉPTIMA. RESCISIÓN. El **PRESTATARIO** tendrá la facultad de verificar si los servicios, objeto de este contrato se están ejecutando por el **PRESTADOR** de acuerdo con las cláusulas pactadas; el incumplimiento de las actividades del **PRESTADOR**, dará lugar a la rescisión, que se comunicará por escrito y se hará valer por el **PRESTATARIO** dentro de los quince días siguientes, contados a partir de que tenga conocimiento del hecho.

OCTAVA. Para el caso de que se dé por concluida la vigencia del presente contrato o se aplique la rescisión mencionada, el **PRESTADOR** se obliga a devolver en buen estado todos los instrumentos de trabajo que le fueron proporcionados por el **PRESTATARIO** para el buen desempeño de sus actividades.

NOVENA. TERMINACIÓN. Las partes convienen en que el **PRESTATARIO** tendrá la facultad de dar por terminado el presente contrato en todo momento, para cuyo efecto deberá comunicarlo por escrito al **PRESTADOR** con quince días de anticipación.

DÉCIMA. PRINCIPIOS LEGALES. Las partes convienen en someterse para todo lo no expresamente previsto en este contrato, a lo dispuesto en _____ _____.

DÉCIMA PRIMERA. EXCLUSIÓN. Ambas partes reconocen que el presente es un contrato civil, por lo cual no le son aplicables leyes laborales de ningún tipo.

DÉCIMA SEGUNDA. JURISDICCIÓN. Para la interpretación y cumplimiento de este contrato, así como para todo aquello que no se encuentre expresamente estipulado en él, las partes convienen someterse a la jurisdicción de los tribunales civiles de la Ciudad de _____, por lo que tanto el **PRESTATARIO** como el **PRESTADOR** renuncian a la jurisdicción que por razón de su domicilio presente o futuro pudiera corresponderles.

Leído por ambas partes, y enterados del valor, alcance y contenido legal de sus cláusulas, lo firman de conformidad, en la Ciudad de _____ el día _____ de _____ .

EL DIRECTOR	EL AUDITOR
_____	_____
TESTIGO	TESTIGO
_____	_____

RESUMEN

El papel del auditor en la aplicación de la auditoría administrativa es vital, porque en él recae el peso de conceptualizarla, ejecutarla y obtener los resultados esperados. Su perfil, en cuanto a conocimientos, habilidades y destrezas, experiencia, responsabilidad profesional y social y, en especial, su estructura de pensamiento y ética, son los pilares sobre los cuales se apoya la auditoría administrativa.

El ejercicio de la auditoría administrativa puede asignarse a auditores internos, externos o a un equipo de ambos, de acuerdo con las necesidades específicas en cada caso. Cada alternativa reviste una serie de ventajas y desventajas, por lo que es conveniente analizar con detenimiento cuál de ellas es la más viable en términos de estrategia.

Para cumplir con su labor, los auditores cuentan con estructuras y funciones definidas, las que sirven como guía de sus acciones, y que, en su momento, toman forma de acuerdo con los criterios que se siguen para el manejo de la auditoría.

En lo que respecta a los auditores externos, la contratación de sus servicios puede hacerse por honorarios fijos, honorarios variables y honorarios por desempeño, opciones que la organización valora en función de sus prioridades y proyección.

CONCLUSIÓN

El papel del auditor en la implementación de una auditoría administrativa es primordial, ya que el nivel de conocimientos, experiencia, habilidades, destrezas, responsabilidad profesional, ética, responsabilidad social y estructura de pensamiento en que sustenta su trabajo son fundamentales para lograr los resultados esperados.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Cuál es la relación que existe entre la estrategia para aplicar una auditoría administrativa y el perfil del auditor?

2. ¿Qué importancia reviste para la auditoría administrativa la gestión del conocimiento?
3. ¿Cómo influye la responsabilidad profesional en la implementación de una auditoría administrativa?
4. ¿Qué enfoque debe adoptar un auditor para tomar decisiones éticas?
5. ¿Qué papel juega la responsabilidad discrecional en la forma de considerar la auditoría administrativa?
6. ¿Constituye la estructura de pensamiento una ventaja competitiva para un auditor?
7. ¿Por qué las organizaciones integran un equipo auditor con base en diferentes configuraciones?

CASO PRÁCTICO: FARMACIA SAN CARLOS

CONTEXTO

Las pequeñas empresas representan una importante fuente de trabajo, ya que junto con las microempresas son extraordinarias fuentes de generación de empleo.

Su estructura les permite lograr ventajas tanto de flexibilidad como de adaptabilidad para adecuar las condiciones de su producción y la aplicación de políticas y programas administrativos, lo que las habilita para incursionar en la innovación con un riesgo menor.

Debido a las características de su conformación, por lo regular este tipo de empresas son familiares, con capital aportado sobre todo por el dueño, el que generalmente se rodea de familiares para dirigirlas, por lo que puede ejercer el control de todas las actividades.

Por lo general su crecimiento se sustenta en la reinversión o en aportaciones de la familia, la cual ejerce una administración empírica más que profesional, lo que provoca que en ella predomine el personal no calificado.

La pequeña empresa dedica 40% de sus actividades al comercio, 27% a la transformación y 33% a la prestación de servicios.

En cuanto a su gestión administrativa, el pequeño empresario destina 49% de sus esfuerzos a dirigir, 29% a planear, 12% a organizar y sólo 10% a controlar.

La dimensión en que se aplica el proceso administrativo, en particular la dirección, es un indicador de que la administración de la pequeña empresa recae de manera centralizada en su dueño, que concentra la mayoría de sus actividades en esta fase. En materia de planeación, esfera que ocupa el segundo lugar de sus prioridades, predomina la de corto plazo. Por su parte, la organización es empírica, por lo que la empresa carece de una estructura sólida. De manera irónica, el control ocupa la última posición, lo que propicia la ausencia de elementos cualitativos y la abundancia de elementos cuantitativos, amén de un desbalance planeación/control.

En lo que respecta a sus normas de operación, predominan las del área de producción y ventas. Las empresas que se dedican a la transformación son las que definen de ma-

nera más regular sus estándares, orientados básicamente a la calidad de sus productos y, en menor medida, al proceso de producción.

En consecuencia, la pequeña empresa debe poner especial atención en su razón de ser y en la manera en que encara sus actividades. De igual forma, es conveniente que los intereses familiares y de la empresa no se confundan para evitar conflictos, especialmente en la transmisión del poder de una generación a otra.

ANTECEDENTES

En 1957, dos hermanos con hambre de triunfo obtuvieron un crédito que les permitió incursionar en el negocio farmacéutico, pues fundaron en la ciudad de Aguascalientes la Farmacia San Carlos con el propósito de brindar un servicio a la comunidad y constituirse con el tiempo en una de las mejores farmacias de la ciudad.

En 1960 la farmacia formaliza una alianza con Kimberly Clark y lanza al mercado una línea muy amplia de productos desechables convirtiéndose en el único distribuidor de este tipo de productos en la zona.

Con el paso de los años, en 1965, firma un importante contrato con los laboratorios CDROSA, lo cual le permite introducir todo tipo de aceites y químicos. Luego firma otro contrato con Henna e ingresa al mercado de mayoreo y menudeo en gran parte de la zona centro del país.

En 1975 formaliza una alianza con Colgate-Palmolive. Sus ventas se incrementan de tal modo que se ve en la necesidad de duplicar la capacidad de sus instalaciones.

En 1980 era tal su éxito que abrió una sucursal con el nombre de Farmacia Laurel, la cual no tuvo el mismo éxito en la venta de mayoreo, pero sí en la venta de medicinas.

Debido a la creciente demanda y posicionamiento de las farmacias, en 1982 el Consejo de administración decidió constituir Comercializadora San Carlos, la cual se consolidó al implementar de manera congruente sus estrategias de alcance, frecuencia y promoción en el manejo de pedidos de mayoreo. Al mismo tiempo descentralizó las cargas de trabajo y optimizó el tiempo de atención a sus clientes.

Esta estructura le permitió operar con eficacia por varios años más. Sin embargo, en 1999, debido a la muerte de uno de los fundadores, comienzan a surgir ciertas diferencias en el proceso de toma de decisiones que ocasionan conflictos administrativos y problemas financieros, los cuales, al cabo de dos años, provocan la venta de la empresa.

De esta manera, en 2001, bajo la dirección de un nuevo equipo de trabajo y otro estilo de administración, se puso en marcha un proceso de reestructuración en el que se replantearon estrategias, objetivos, metas y programas de acción.

Como consecuencia de esta iniciativa, a partir de 2002, el nuevo consejo de administración opta por concentrar sus actividades en una sola sede, pero de manera diversificada. Para tal efecto, se decide fortalecer el giro original a través de una diversificación relacionada, vinculando sus acciones con negocios comunes en uno o más componentes de la cadena de valor de cada actividad.

En la actualidad, la farmacia ha logrado recuperar prestigio y clientes, así como un margen de utilidad aceptable, con una expectativa de crecimiento de su ingreso anual promedio de 20%.

SITUACIÓN ACTUAL

El estado de Aguascalientes es una entidad federativa que cuenta con 6771 empresas, de las cuales 4992, es decir 66%, corresponden al sector comercio, como se puede apreciar en la estadística que se muestra a continuación:

EMPRESA	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS	TOTAL
Micro	631	4390	1124	6145
Pequeña	216	78	112	406
Mediana	115	18	16	149
Grande	61	6	4	71
TOTAL	**1023**	**4492**	**1256**	**6771**

Ubicar su contexto por ciudad y municipio de manera específica es relevante para poder precisar el peso que tienen por área geográfica, producto de la concentración de población e infraestructura de servicio. En el caso de la ciudad de Aguascalientes también influye su condición de capital del estado.

La representación gráfica de la distribución por tipo de empresa por industria se presenta en los siguientes cuadros:

Empresas por ciudades y municipios

Pabellón de Arteaga	33
Jesús María	104
Cosío	2
San Francisco de los Romo	1
Calvillo	7
El Llano	1
Asientos	3
Tepezala	6
Aguascalientes	6507
San José de Gracia	97
TOTAL	**6771**

Cabe destacar que en el giro en que se desempeña la Farmacia San Carlos, en la ciudad de Aguascalientes se localizan 135 comercios similares equivalentes a 92% del total de empresas de esta naturaleza. Asimismo, es significativo que del total de empresas en el estado, sólo 2.2% corresponda al giro.

Farmacias por ciudades y municipios
(Farmacias, boticas y perfumerías)

Pabellón de Arteaga	1
Jesús Maria	2
Cosío	0
San Francisco de los Romo	0
Calvillo	0
El Llano	1
Asientos	0
Tepezala	0
Aguascalientes	135
San José de Gracia	8
TOTAL:	**147**

De acuerdo con la estadística de empresas en el estado de Aguascalientes, en particular al número de farmacias, la oportunidad de negocio para San Carlos radica en que consolide una ventaja competitiva basada en bajos costos, productos y servicios de calidad, velocidad de respuesta e innovación.

JUSTIFICACIÓN

Con base en los resultados obtenidos y en el tipo de competencia que enfrenta la empresa, el consejo de administración autorizó la aplicación de una auditoría administrativa para identificar las oportunidades de mejora que le permitan ofrecer un mejor servicio a sus clientes y contar con condiciones de trabajo estables para su personal.

Es conveniente señalar que la iniciativa de implementar una auditoría obedece a la necesidad de establecer una infraestructura técnica para mejorar sustancialmente el desempeño de la empresa, garantizar su crecimiento y disponer de toda una gama de posibilidades para hacer frente de manera congruente a las demandantes condiciones del mercado.

VISIÓN

Ser la mejor empresa en el ramo farmacéutico y en el abastecimiento de productos de primera necesidad de toda la región.

MISIÓN

Incrementar el bienestar de la sociedad a través de un servicio competitivo que permita satisfacer las necesidades de sus clientes mediante el suministro de medicamentos y productos de alta calidad.

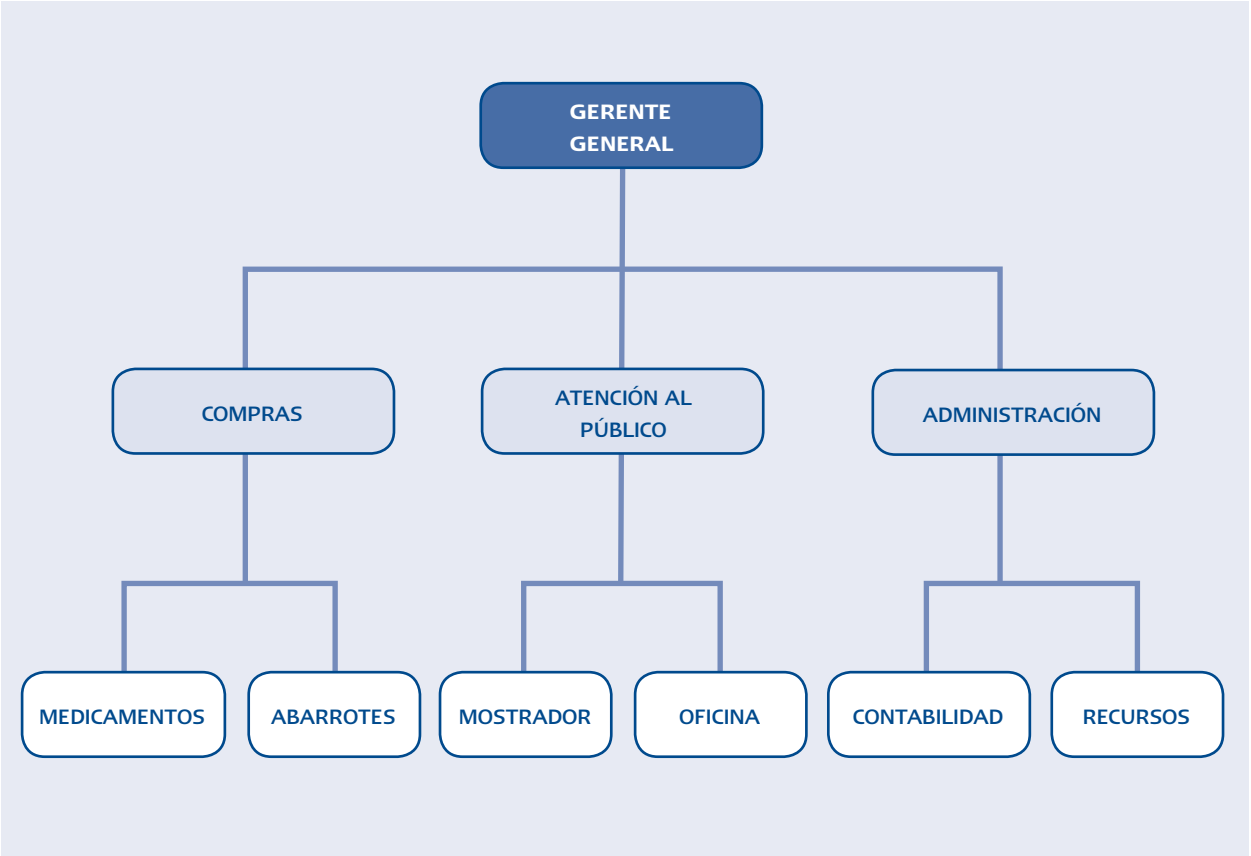
VALORES

- Responsabilidad.
- Servicio.
- Honestidad.
- Rapidez.
- Amabilidad.

FILOSOFÍA

Procurar la satisfacción de la sociedad mediante la venta de productos farmacéuticos y de primera necesidad de alta calidad a precios accesibles, con una atención ágil, amable y personalizada.

ORGANIGRAMA GENERAL



ELEMENTOS ANALIZADOS

El proyecto de auditoría se concentró en las siguientes etapas y funciones de proceso:

Etapa: planeación

Propósito estratégico: definir el marco de actuación de la organización

- Visión
- Misión

- Objetivos
- Estrategias/Tácticas

Etapa: organización

Propósito estratégico: diseñar e instrumentar la infraestructura para lograr un funcionamiento eficiente de la organización

- Estructura organizacional
- División y distribución de funciones
- Cultura organizacional

Etapa: dirección

Propósito estratégico: tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización

- Liderazgo
- Comunicación
- Motivación
- Toma de decisiones

Etapa: control

Propósito estratégico: medir el progreso de las acciones en función del desempeño

- Naturaleza
- Niveles
- Proceso

RESULTADOS OBTENIDOS

CONCLUSIONES GENERALES

Planeación

- La visión de la empresa debe traducirse y transmitirse de manera tangible a los empleados, quienes no la identifican y aprecian plenamente.
- El enunciado de misión no ha logrado influir en la cultura organizacional.
- La medición de los objetivos es sólo cuantitativa.
- Las estrategias y tácticas no descienden hasta los niveles operativos.

Organización

- La estructura organizacional es funcional y cumple con su propósito.
- La división y distribución de funciones es congruente con la estructura y el flujo de actividades, aunque no están documentadas de manera puntual las funciones y los procedimientos.
- La cultura organizacional que prevalece deteriora de manera paulatina las condiciones de trabajo.

Dirección

- La dirección es reconocida por el ejercicio de su cargo, no por su liderazgo.
- La comunicación formal es adecuada pero existe una gran dosis de rumor.
- La motivación se fundamenta en la evaluación del desempeño más que en el trato personal, lo que frena la creatividad y la innovación.
- El proceso de toma de decisiones reside en los dos niveles superiores del organigrama.

Control

- La naturaleza del control de las acciones se concentra en la retroalimentación.
- Los controles operacionales prevalecen por encima de los estratégicos y tácticos.
- El proceso de control contiene un gran número de acciones correctivas basadas en las normas aprobadas.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son las competencias centrales de la farmacia?
2. ¿En qué forma afecta la sucesión no programada del director de una empresa como la farmacia?
3. ¿Qué representa para la farmacia la decisión de aplicar una auditoría administrativa?
4. ¿Qué acciones deben tomarse para que los empleados de la farmacia identifiquen y acepten los enunciados de visión y misión?
5. ¿De qué manera puede la farmacia afrontar el reto de que sus estrategias y tácticas sean comprendidas por todos los niveles que la componen?

6. ¿Cómo se puede mejorar la cultura organizacional de la farmacia?
7. ¿Por qué hay un vacío de liderazgo?
8. ¿Qué haría usted para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la farmacia?
9. ¿Qué mecanismos de control requiere la farmacia para elevar su desempeño?

CAPÍTULO 3

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Conocer el marco metodológico para aplicar la auditoría administrativa.
- Precisar el contenido, alcance y requerimientos técnicos de las etapas metodológicas de la auditoría administrativa.
- Destacar la importancia que reviste respetar la secuencia del manejo de la información de acuerdo con la metodología establecida.
- Aprender el uso correcto de la terminología que da forma a la auditoría administrativa.
- Desarrollar la capacidad para integrar un proyecto de auditoría.
- Distinguir claramente los factores del proceso administrativo y elementos que lo complementan.
- Mejorar su capacidad para seleccionar indicadores de gestión.
- Entender la importancia que revisten las fuentes de información para la auditoría administrativa.
- Conocer las técnicas de recolección de información y enfoques de análisis administrativo que se emplean.
- Sentar las bases para formular con precisión un diagnóstico preliminar y un diagnóstico administrativo.
- Identificar los diferentes tipos de informe de auditoría.
- Ampliar la capacidad para llevar a la práctica las recomendaciones que se derivan de la implementación de la auditoría administrativa.
- Visualizar los requerimientos para el seguimiento puntual de las conclusiones y recomendaciones.

"A veces no sabemos hasta dónde hemos llegado a aprender, ni cuándo empezamos a olvidar."

Hermenegildo Torres

Metodología de la auditoría administrativa

METODOLOGÍA

La **metodología** de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, se unifiquen criterios y se delimite la profundidad con que se revisarán y aplicarán los enfoques de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

También cumple la función de facilitar al auditor la identificación y ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias, transacciones, situaciones, argumentos y observaciones para su posterior examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se la ha dividido en etapas, en cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

De conformidad con lo que se ha explicado hasta aquí, las etapas que integran la metodología son:

- Planeación
- Instrumentación
- Examen
- Informe
- Seguimiento

La metodología de la auditoría administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática.

PLANEACIÓN

La planeación se refiere a los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar la cobertura de los factores prioritarios.

La planeación se refiere los lineamientos de carácter general que regulan la aplicación de la auditoría administrativa para garantizar que la cobertura de los factores prioritarios, fuentes de información, investigación preliminar, proyecto de auditoría y diagnóstico preliminar, sea suficiente, pertinente y relevante.

OBJETIVO

En esta etapa, el propósito de la auditoría administrativa es establecer las acciones que se deben desarrollar para instrumentar la auditoría en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que tienen que prevalecer para lograr en tiempo y forma los objetivos establecidos.

FACTORES A REVISAR

Como primera medida es necesario determinar los factores que se consideran fundamentales para el estudio de la organización en función de dos vertientes: el proceso administrativo y los elementos específicos que forman parte de su funcionamiento. En el primer caso, se incorporan las etapas del proceso administrativo y se definen los componentes que lo fundamentan, las cuales permiten realizar un análisis lógico de la organización, ya que secuencian y relacionan todos sus componentes en forma natural y congruente.

Este orden se apega a propósitos estratégicos que concentran en forma objetiva la esencia o "razón de ser" de cada fase, y que son el marco de referencia para analizar a la organización en todos sus ámbitos, niveles, procesos, funciones, sistemas, recursos, proyectos, productos y/o servicios y entorno, lo que representa una visión de conjunto de la forma en que interaccionan todos y cada uno de ellos en relación con su objeto o atribución sustantiva.

En el segundo caso se incluye una relación de los elementos específicos que complementan el proceso administrativo. Tales elementos específicos se asocian con atributos fundamentales que enmarcan su fin y función, lo que permite determinar su contribución particular al proceso en su conjunto y al funcionamiento de la organización.

PROCESO ADMINISTRATIVO	
ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
Planeación • Visión • Misión • Objetivos • Metas • Estrategias/tácticas • Procesos • Políticas • Procedimientos • Programas • Enfoques • Niveles • Horizonte	Definir el marco de actuación de la organización

ETAPA	PROPÓSITO ESTRATÉGICO
Organización • Estructura organizacional • División y distribución de funciones • Cultura organizacional • Recursos humanos • Cambio organizacional • Estudios administrativos • Instrumentos técnicos de apoyo	Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización
Dirección • Liderazgo • Comunicación • Motivación • Grupos y equipos de trabajo • Manejo del estrés, el conflicto y la crisis • Tecnología de la información • Toma de decisiones • Creatividad e innovación	Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización
Control • Naturaleza • Sistemas • Niveles • Proceso • Áreas de aplicación • Herramientas • Calidad	Medición del progreso de las acciones en función del desempeño
ELEMENTOS ESPECÍFICOS	**ATRIBUTO FUNDAMENTAL**
• Adquisiciones	Abastecimiento de recursos
• Almacenes e inventarios	Resguardo y canalización de recursos
• Asesoría externa	Soporte especializado con visión de negocio
• Asesoría interna	Asistencia para mejorar el desempeño
• Coordinación	Determina la unidad de acción
• Distribución del espacio	Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo

ELEMENTOS ESPECÍFICOS	ATRIBUTO FUNDAMENTAL
• Exportaciones	Alternativa de expansión
• Globalización	Apertura a un mercado mundial
• Importaciones	Insumos de origen extranjero
• Informática	Manejo alterno de información
• Investigación y desarrollo	Innovación de valor
• Marketing	Desplazamiento y ubicación de productos
• Operaciones	Generación de productos y/o servicios con un valor agregado
• Proveedores	Suministro de insumos
• Proyectos	Promueven la unidad de propósito
• Recursos financieros y contabilidad	Manejo, registro y control de recursos
• Servicio a clientes	Capacidad de respuesta
• Servicios generales	Desarrollo de condiciones de operación
• Sistemas	Definen la distribución interrelacionada de componentes

FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

Representan las instancias internas y externas a las que se puede recurrir para captar la información que se registra en los papeles de trabajo del auditor.

a. Internas

- Órganos de gobierno
- Órganos de control interno
- Socios
- Niveles de la organización
- Unidades estratégicas de negocio
- Órganos colegiados y equipos de trabajo
- Sistemas de información

b. Externas

- Órganos normativos (oficiales y privados)
- Competidores actuales y potenciales

- Proveedores actuales y potenciales
- Clientes o usuarios actuales y potenciales
- Grupos de interés
- Organizaciones líderes en el mismo giro industrial o en otro
- Organismos nacionales e internacionales que dictan lineamientos o normas regulatorias y de calidad
- Redes de información en el mercado global

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Una vez que se ha definido la dirección y los factores que se auditarán, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de un "reconocimiento" o investigación preliminar para determinar la situación administrativa de la organización.

Esta etapa implica la necesidad de revisar la literatura técnica y legal, información del campo de trabajo y toda clase de documentos relacionados con los factores predeterminados, así como el primer contacto con la realidad.

Este procedimiento puede provocar una reformulación de los objetivos, estrategias, acciones a seguir o tiempos de ejecución. Asimismo, permite perfilar algunos de los problemas que podrían surgir y brindar otra perspectiva.

Este acercamiento inicial demanda mucha precisión, ya que la información tiene que analizarse con el mayor cuidado posible para no propiciar confusión cuando se interprete su contenido.

Para realizar esta tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- Determinar las necesidades específicas.
- Identificar los factores que requieren de atención.
- Definir estrategias de acción.
- Jerarquizar prioridades en función del fin que se persigue.
- Describir la ubicación, naturaleza y extensión de los factores.
- Especificar el perfil del auditor.
- Estimar el tiempo y recursos necesarios para cumplir con el objetivo definido.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA

Con base en la información preliminar se debe proceder a preparar la información necesaria para instrumentar la auditoría, la cual incluye dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

PROPUESTA TÉCNICA

- *Naturaleza* Tipo de auditoría que se pretende realizar.
- *Alcance* Área(s) de aplicación.
- *Antecedentes* Recuento de auditorías administrativas y estudios de mejoramiento previos.
- *Objetivos* Logros que se pretenden alcanzar con la aplicación de la auditoría administrativa.

- *Estrategia* Ruta fundamental para orientar el curso de acción y asignación de recursos.
- *Justificación* Demostración de la necesidad de instrumentarla.
- *Acciones* Iniciativas o actividades necesarias para su ejecución.
- *Recursos* Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos.
- *Costo* Estimación global y específica de recursos financieros necesarios.
- *Resultados* Beneficios que se espera lograr.
- *Información complementaria* Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

PROGRAMA DE TRABAJO

- *Identificación* Nombre de la auditoría.
- *Responsable(s)* Auditor a cargo de su implementación.
- *Área(s)* Universo bajo estudio.
- *Clave* Número progresivo de las actividades estimadas.
- *Actividades* Pasos específicos para captar y examinar la información.
- *Fases* Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- *Calendario* Fechas asignadas para el inicio y término de cada fase.
- *Representación gráfica* Descripción de las acciones en cuadros e imágenes.
- *Formato* Presentación y resguardo de avances.
- *Reportes de avance* Seguimiento de las acciones.
- *Periodicidad* Tiempo dispuesto para informar avances.

ASIGNACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD

Para iniciar formalmente la auditoría, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad, la organización debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente.

La organización, debe designar al auditor o equipo de auditores que estime conveniente, para iniciar formalmente el estudio, siempre con base en la magnitud o grado de complejidad de la auditoría.

La designación del responsable puede recaer en el titular del órgano de control interno, en un directivo de línea o en el encargado de alguna unidad de apoyo técnico de alguna de las áreas de la organización, pero, cualquiera que sea, debe tener los conocimientos y experiencia necesarios en la implementación de auditorías administrativas. Por otra parte, la organización puede optar por contratar un servicio externo especializado en la materia. Finalmente, existe la posibilidad de estructurar un equipo que incluya tanto a personal de la organización como personal externo.

CAPACITACIÓN

Una vez definida la responsabilidad, se debe capacitar a la persona o equipo designados, no sólo en lo que respecta al manejo del método y mecanismos que se emplearán para levantar la información, sino en todo el proceso para preparar la aplicación e implementación de la auditoría.

Es por ello que se debe dar a conocer al personal asignado el objetivo que se persigue, las áreas involucradas, la calendarización de actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información que se pretende captar, la distribución de cargas de trabajo, el registro de la información, la forma de reportar y los mecanismos de coordinación y supervisión establecidos.

Para todos estos efectos, el programa debe integrar al personal sustantivo y adjetivo del nivel de decisión, así como a mandos medios y nivel operativo de acuerdo con su área de adscripción, equipo de trabajo o proceso. Asimismo, se deben prever los requerimientos de apoyos audiovisuales, técnicos y pedagógicos.

También es conveniente implementar una campaña de sensibilización en todos los niveles de la organización para promover un clima de confianza y colaboración.

ACTITUD

La labor de investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del auditor.

Es recomendable que los auditores adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa del personal de la organización.

Con el propósito de evitar que surjan falsas expectativas, tanto buenas como malas, es de vital importancia que el equipo de auditores se abstenga de realizar comentarios que carezcan de sustento o hacer promesas que no se puedan cumplir. Esto significa que se debe apegar en todo momento a las directrices de la auditoría en forma objetiva.

Es de destacar que la consistencia del proceso en su conjunto depende, en gran medida, de la seriedad y respeto que el personal responsable de la auditoría muestre hacia los miembros de la organización, por lo que debe presentar una imagen profesional y mantener un trato personal estrictamente de trabajo.

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En esta fase, el diagnóstico se fundamenta en la percepción que el auditor tiene de la organización como producto de su experiencia y visión. Si bien aún no existen los elementos de juicio documentados, existe un acercamiento a la realidad y a la cultura organizacional, la que es un tanto intangible, pero que se puede advertir en los supuestos subyacentes que dan sentido a la forma de comportamiento y desempeño en el trabajo.

El diagnóstico preliminar: se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar.

Con base en este conocimiento se debe preparar un marco de referencia que fundamente la razón por la que surge la necesidad de auditar. Para ello, se deben considerar los siguientes elementos:

- Génesis de la organización
  - Creación de la organización
  - Cambios en su forma jurídica
  - Conversión del objeto en estrategias
  - Manejo de la delegación de facultades
- Infraestructura
  - Esquema de operación (procesos/funciones)
  - Modificaciones a la estructura organizacional
  - Programación institucional
  - Nivel de desarrollo tecnológico
- Forma de operación
  - Desempeño registrado
  - Logros alcanzados

- Expectativas no cumplidas
- Proceso de toma de decisiones

- Posición competitiva
  - Naturaleza, dimensión, sector y giro industrial de la organización
  - Competencias centrales
  - Clientes, proveedores y competidores

Esta primera aproximación a la realidad de la organización debe identificar las causas y efectos que influyen en el comportamiento de todos y cada uno de los elementos bajo análisis, así como sustentar los criterios para obtener y manejar la información de manera fluida y consistente para respaldar el proyecto de auditoría administrativa, a partir de:

1. Justificar la necesidad de auditar.
2. Determinar el alcance de la auditoría.
3. Determinar las acciones para atender las prioridades detectadas.
4. Establecer criterios para coordinar las acciones.
5. Cuantificar las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.
6. Conformar el equipo auditor y asignar responsabilidades.
7. Desarrollar el marco de trabajo.
8. Seleccionar en forma tentativa los indicadores de financieros y de gestión.
9. Definir el cuerpo de técnicas para captar la información.
10. Seleccionar los enfoques para analizar y manejar la información.
11. Precisar los mecanismos de decisión, supervisión y control.
12. Especificar la forma y periodicidad para reportar avances.

INSTRUMENTACIÓN

Instrumentación: se seleccionan y aplican las técnicas de recolección más viables, se eligen indicadores, manejo de los papeles de trabajo y evidencia, y la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

Concluida la parte preparatoria, una vez definidos los factores que se van a analizar y las fuentes de información viables para ese efecto, y que se ha preparado el proyecto de auditoría y se ha sustentado tanto la propuesta técnica como el programa de trabajo, sin dejar de considerar la asignación de responsabilidad, capacitación necesaria y actitud que debe prevalecer, capitalizado en el diagnóstico preliminar, se procede a la instrumentación de la auditoría. En esta etapa es necesario seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estimen más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría, la selección de instrumentos de medición que se emplearán, el manejo de los papeles de trabajo y evidencia, así como la supervisión necesaria para mantener una coordinación eficaz.

RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN

Esta tarea debe enfocarse en el registro de todo tipo de hallazgo y evidencia que haga posible su examen objetivo, pues de otra manera se puede incurrir en errores de

interpretación que causen retrasos u obliguen a recapturar la información, reprogramar la auditoría o, en su caso, suspenderla.

Asimismo, se debe aplicar un criterio de discriminación, siempre basado en el objetivo de la auditoría, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para recabar la información requerida en forma ágil y ordenada se puede emplear alguna o una combinación de las siguientes técnicas:

- Investigación documental
- Observación directa
- Acceso a redes de información
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

Investigación documental

Este aspecto de la auditoría implica localizar, seleccionar y estudiar la documentación que puede aportar elementos de juicio a los auditores. Las fuentes documentales básicas a las que se puede acudir son:

a. Normativa

- Acta constitutiva
- Ley que ordena la creación de la organización
- Reglamento interno
- Reglamentación específica
- Tratados y convenios
- Decretos y acuerdos
- Normas (nacionales e internacionales)
- Oficios circulares

b. Administrativa

- Organigramas
- Manuales administrativos
- Sistemas de información y certificación
- Cuadros de distribución del trabajo
- Estadísticas de trabajo
- Plantilla de personal
- Proyectos estratégicos
- Inventarios de mobiliario y equipo
- Redes para el análisis lógico de problemas
- Sociogramas
- Indicadores financieros y de gestión
- Estudios de mejoramiento
- Auditorías administrativas previas

c. Mercado

Productos y/o servicios

- Áreas
- Población
- Ingresos
- Factores limitantes

Comportamiento de la demanda

- Situación actual
- Características
- Situación futura (proyectada)

Comportamiento de la oferta

- Situación actual
- Análisis del régimen de mercado
- Situación futura (previsible)
- Determinación de precios

d. Ubicación geográfica

- Localización
- Orden espacial interno
- Características del terreno
- Cercanía con el mercado (clientes y proveedores)
- Distancias y costo de transporte
- Alternativas de conexión con unidades nuevas
- Justificación en relación al tamaño y procesos

e. Estudios financieros

- Recursos financieros para inversión
- Análisis y proyecciones financieras
- Programas de financiamiento
- Evaluación financiera
- Creación de valor

f. Situación económica

- Sistema económico
- Naturaleza y ritmo del desarrollo de la economía
- Aspectos sociales
- Variables demográficas
- Relaciones con el exterior

g. Comportamiento del consumidor

- Cultura
- Estratos sociales o nivel socioeconómico
- Grupos de referencia y convivencia (*baby boomers*, generación *x* y generación *y*)
- Familia
- Ciclo de vida del consumidor
- Factores internos de influencia (percepción, aprendizaje y motivación)
- Proceso de compra (necesidad sentida, actividad previa, decisión y sentimiento posterior)

Observación directa

Este recurso que puede ser empleado por los auditores consiste en la revisión del área física donde se desarrolla el trabajo de la organización, para conocer las condiciones laborales y el clima organizacional imperante.

Es recomendable que el auditor responsable encabece la observación directa, comente y analice su percepción con los otros auditores para asegurar que existe consenso en torno a las condiciones de funcionamiento del área y definir los criterios a los que deberá sujetarse en todo momento la auditoría.

Acceso a redes de información

El acceso a redes, entre otras, intranet, extranet o query, permite detectar información operativa o normativa de clientes, socios, proveedores, empleados, organizaciones del sector o ramo, lo que, a su vez, facilita el intercambio electrónico de datos y mantener una relación interactiva con el entorno.

Entrevista

Esta técnica consiste en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más empleado y uno de los que puede brindar información mas completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto directo con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar estos aspectos:

1. Saber lo que se quiere y tener claro el propósito y sentido. Para ello se recomienda, con base en su conocimiento, preparar previamente una guía de entrevista que contenga la información que se desea obtener, para que al término de la misma se pueda comprobar si se han cubierto las necesidades predeterminadas.

2. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo. Desarrollar un esquema de trabajo, asignar responsabilidades y determinar las áreas o unidades a auditar.

3. Concertar previamente la cita. Verificar que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

4. Atender al compromiso. Acudir con la debida antelación a la hora convenida al área de entrevista para llevarla a cabo en la forma programada. Para lograr un desarrollo eficaz es conveniente observar los siguientes pasos:

    a. Concentrarse de manera relajada.

    b. Seguir un mapa mental para captar la información de manera lógica y consecuente.

    c. Utilizar preguntas de terminación abierta en las cuales la respuesta correcta no sea tan obvia.

    d. No hacer preguntas irrelevantes.

    e. En la medida de lo posible escuchar, no hablar.

f. Asegurarse de no presionar la entrevista.

g. Evitar la confianza en su memoria.

h. Dejar "abierta la puerta".

5. Clasificar la información que se obtenga. Esto significa diferenciar la situación real de la relativa a observaciones y sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

6. Registrar la información en una bitácora.

Cuestionarios

Estos instrumentos, que se emplean para obtener la información deseada en forma homogénea, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica, con el propósito de que muestren la interrelación y conexiones lógicas entre las diferentes áreas y rubros para que en conjunto brinden un perfil completo de la organización.

La calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructura y forma de presentación. En términos generales, todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, y se debe procurar que las preguntas sean claras y concisas, presentadas en orden lógico, con redacción comprensible y facilidad de respuesta, esto es, es necesario evitar recargarlo con demasiadas preguntas. Si el caso lo amerita, puede incluirse un instructivo de llenado.

Cuando el proyecto de auditoría sea muy amplio o la estrategia de implementación así lo exija, las pruebas para respaldar las conclusiones pueden resultar muy costosas en relación con el beneficio que se espera de la auditoría, por lo cual se puede emplear el muestreo sin necesidad de investigar todas las áreas de la organización.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de la información, establecen cuál es la mínima cantidad de información representativa del todo —muestra— que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ella tengan validez. No obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente.

Cédulas

Estas herramientas se utilizan para captar la información requerida de acuerdo con el objeto y alcance de la auditoría. Están integradas por formularios cuyo diseño incluye casillas, bloques y columnas que facilitan la agrupación y división de su contenido para su revisión y análisis, amén de que abren la posibilidad de ampliar el rango de respuesta.

Su incorporación al proyecto de auditoría permite abrir el rango de captación de información y comparar conceptos en las respuestas, lo que facilita el análisis de resultados. También hacen más fácil asociar los indicadores que orientan el trabajo con el comportamiento organizacional, condición que favorece el proceso de toma de decisiones.

Como herramientas de diagnóstico y evaluación posibilitan no sólo revisar las variables bajo análisis, sino apreciar su influencia en otras variables o áreas de operación, lo que se transforma en un eslabón entre factores, indicadores, registros y consecuencias. También simplifican el proceso de captación de la información pues permiten asociar con claridad aspectos técnicos con el desempeño, ordenan ideas y dejan emerger los supuestos subyacentes que sustentan los conceptos.

MEDICIÓN

La medición se puede visualizar desde dos perspectivas: de forma y de fondo. Para la primera se utilizan las escalas de medición; para la segunda, los componentes del proceso administrativo, elementos específicos e indicadores.

ESCALAS DE MEDICIÓN

Para lograr una mayor consistencia en la instrumentación, es necesario que los hechos se puedan evaluar relacionándolos con una estrategia de acción, la cual a su vez se relaciona con la composición del proceso administrativo y los elementos específicos, visualizando el propósito estratégico y atributos fundamentales que los asocian, así como con los indicadores aplicables en cada caso.

Las escalas que se empleen con este fin deben cumplir con la función de garantizar la confiabilidad y validez de la información que se registra en los papeles de trabajo, particularmente en los casos en que las preguntas sean abiertas o de código múltiple que puedan propiciar una interpretación muy general o errónea. Asimismo, porque el manejo de enunciados, valores numéricos y matrices definen rangos de respuesta que eliminan la ambivalencia y centran los criterios para valorar de manera objetiva la información, lo que posteriormente servirá para lograr una mayor veracidad en las observaciones, conclusiones y recomendaciones que se formulen en el informe de auditoría.

La elección y empleo de las escalas de medición están estrechamente relacionados con las directrices acordadas en la planeación de la auditoría. Sin embargo, su variedad de uso y precisión dependen de las acciones que de manera particular ejerce el auditor, por lo que es necesario que las integre de manera racional y congruente.

COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ELEMENTOS ESPECÍFICOS

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables fundamentales que influyen en el desempeño de una organización, tal como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico. No obstante, el grado de profundidad con el que se analice cada variable o juego de variables, depende del proyecto de auditoría y de la estrategia para realizarlo. Para este efecto, se puede asignar un valor a cada etapa del proceso considerándolo como una totalidad (100% o 1000 puntos) y porcentajes o puntajes específicos por componente en función del peso establecido para cada etapa. De igual manera, la suma del porcentaje o puntos establecidos para cada elemento específico, de acuerdo con el número de elementos elegidos, debe totalizar 100% o 1000 puntos. Es importante señalar que, aunque la ponderación pueda implicar cierto nivel de subjetividad, en el momento de aplicar las técnicas de recolección la incidencia de respuestas validarán o no tal estimación. Bajo esta óptica, es posible determinar el perfil real del proceso administrativo y los elementos específicos.

La selección de los componentes del proceso administrativo y elementos específicos debe hacerse considerando las variables que influyen en el desempeño de una organización, como su naturaleza, campo de actuación, tamaño, giro industrial y enfoque estratégico.

INDICADORES

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en relación con los resultados que se pretenden alcanzar, convirtiéndose en el marco de referencia para definir la jerarquía de los aspectos a auditar, establecer las prioridades de las acciones a analizar y precisar el valor de las cifras y comportamientos que se obtengan.

Su uso como sistema permite hacer comparaciones y proyectar retrospectiva o prospectivamente la información para generar alternativas altamente significativas para los procesos de toma de decisiones. Ahora bien, el empleo conjunto de indicadores finan-

Los indicadores son un elemento estratégico del proceso de evaluación de la forma de gestión organizacional, ya que permiten ordenar las acciones en función de los resultados que se pretenden alcanzar.

cieros y de gestión se hace con el propósito de fundamentar el desempeño histórico de acuerdo con el sentido y esencia de las acciones.

Es conveniente anotar que, en el proceso de implementación de la auditoría, la selección de indicadores es fundamental porque reduce la subjetividad en la forma de asignar valores o puntos con un criterio estimativo, pondera objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se constituye en una guía de actuación para todos los que participan en ella.

PAPELES DE TRABAJO

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en papeles de trabajo: *registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.*

Para ordenar, agilizar e imprimir coherencia a su trabajo, el auditor tiene que hacerlo en lo que se denomina *papeles de trabajo*, que no son otra cosa que los registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llega.

Estos papeles proporcionan el soporte principal que, en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además, apoyan la ejecución y supervisión del trabajo. Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas. También deben indicar las desviaciones que presentan respecto de los criterios, normas o previsiones de presupuesto, en la medida en que esta información respalde la evidencia, la cual valida las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido dependen de las condiciones de aplicación de la auditoría, ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la auditoría.
- El proyecto de auditoría.
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.
- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la auditoría.
- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.

Para homogenizar su presentación y contenido y facilitar el acceso a su consulta, los papeles no deben sobrecargarse con referencias muy operativas, sino consignar los tópicos relevantes, estar redactados en forma clara y ordenada, y contener argumentos suficientemente sólidos para que cualquier persona que los revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Asimismo, son un elemento probatorio de que la evidencia obtenida, los procedimientos y técnicas empleados son suficientes y competentes.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un periodo suficiente para cualquier aclaración o investigación que pudiera emprenderse, y además de su utilidad para auditorías subsecuentes.

En caso de que se abra un proceso de investigación, se podría obligar al auditor a suspender o a posponer la auditoría para no interferir con él en tanto no se aclaren las circunstancias que lo originaron.

EVIDENCIAS

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría, por lo que constituye un elemento relevante para fundamentar los juicios y conclusiones que formula el auditor.

La evidencia representa la comprobación fehaciente de los hallazgos durante el ejercicio de la auditoría.

Por tal motivo, al reunirla se debe prever el nivel de riesgo, incertidumbre y conflicto que puede traer consigo, así como el grado de confiabilidad, calidad y utilidad real que debe tener; en consecuencia, es indispensable que el auditor se apegue en todo momento a la línea de trabajo acordada, a las normas en la materia y a los criterios que surjan durante el proceso de ejecución.

La evidencia se puede clasificar en los siguientes rubros:

Física
Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras materiales.

Documental
Se logra por medio del análisis de documentos. Está contenida en cartas, contratos, registros, actas, minutas, facturas, recibos y toda clase de comunicación relacionada con el trabajo

Testimonial
Se obtiene de toda persona que realiza declaraciones durante la aplicación de la auditoría

Analítica
Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos y desagregación de la información por áreas, apartados y/o componentes.
Para que la evidencia sea útil y válida, debe reunir los siguientes requisitos:

- *Suficiente* Debe ser necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del auditor.
- *Competente* Debe ser consistente, convincente, confiable y haber sido validada.
- *Relevante* Debe aportar elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y convincente.
- *Pertinente* Debe existir congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Es fundamental que el auditor documente y reporte al responsable de la unidad de control interno, al titular de la organización y/o al líder del proyecto las siguientes situaciones:

1. Problemas para obtener evidencia suficiente, producto de registros incorrectos, operaciones no registradas, archivos incompletos y documentación inadecuada o alterada.

2. Transacciones realizadas fuera del curso normal.
3. Limitaciones para acceder a los sistema de información.
4. Registros incongruentes con las operaciones realizadas.
5. Condicionamiento de las áreas para suministrar evidencias.

En todas las oportunidades el auditor deberá proceder con prudencia, estos es, debe preservar su integridad profesional y conservar los registros de su trabajo, lo cual incluye los elementos comprobatorios de las inconsistencias detectadas.

SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha supervisión del trabajo *que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.*

Para tener la seguridad de que se aplica y respeta el programa aprobado, es necesario ejercer una estrecha *supervisión sobre el trabajo* que realizan los auditores, delegando la autoridad sobre quien posea experiencia, conocimiento y capacidad.

De esta manera, a medida que se descienda en el nivel de responsabilidad, el auditor que encabece una tarea tendrá siempre la certeza del dominio del campo de trabajo y de los elementos de decisión para vigilar que las acciones obedezcan a una lógica en función de los objetivos de la auditoría.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

a. Revisión del programa de trabajo.
b. Vigilancia constante y cercana al trabajo de los auditores.
c. Aclaración oportuna de dudas.
d. Control del tiempo invertido de acuerdo con el estimado.
e. Revisión oportuna y minuciosa de los papeles de trabajo.
f. Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y cumplen con su propósito.

Para llevar a cabo la supervisión en forma consistente y homogénea es conveniente observar los siguientes criterios:

- Asegurarse de que existe coincidencia entre las líneas fundamentales de investigación en todo el equipo de auditores.
- Monitorear constantemente el trabajo de los auditores para atender cualquier duda o aclaración.
- Revisar el trabajo realizado y efectuar las observaciones y ajustes procedentes.
- Efectuar cambios en el equipo auditor cuando prevalezcan actitudes negativas o no se apliquen las líneas de investigación definidas.
- Celebrar reuniones periódicas para mantener actualizados a los auditores e instruirlos para mejorar su desempeño.

Asimismo, es de vital importancia que en la etapa de supervisión del trabajo se considere:

- Que los reportes de hallazgos cuenten con un espacio para la firma de revisión del auditor responsable.

- Que los documentos que no cuenten con esta firma se sometan a revisión y no se aprueben en tanto no lo autorice el auditor responsable.
- Que los papeles de trabajo incluyan las anotaciones del auditor líder del equipo, para garantizar el contenido de las conclusiones.
- Llevar una bitácora que describa el comportamiento de los auditores.
- Preparar un informe que consigne los logros y obstáculos que se encontraron a lo largo de la auditoría.
- Elaborar una propuesta general en la que se destaquen las contribuciones esenciales detectadas y el camino para instrumentarlas.

EXAMEN

Una vez que se haya puesto en marcha la instrumentación luego de haber seleccionado y aplicado las técnicas de recolección, determinados los instrumentos de medición, iniciada la elaboración de los papeles de trabajo y registradas las evidencias bajo una estricta supervisión, se debe llevar a cabo el examen, el cual consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éstas con su contexto.

El examen consiste en dividir o separar los elementos componentes de los factores bajo revisión para conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento.

PROPÓSITO

El propósito del examen es aplicar las técnicas de análisis procedentes para lograr los fines propuestos con la oportunidad, extensión y profundidad que requiere el universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los elementos de decisión óptimos.

PROCEDIMIENTO

Fundamentalmente, el examen sirve para clasificar e interpretar hechos, diagnosticar problemas que se deben evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

El procedimiento de examen consta de los siguientes pasos:

Conocer el hecho que se analiza.

Describir ese hecho.

Descomponerlo en sus partes integrantes para estudiar todos sus aspectos y detalles.

Revisarlo de manera crítica para comprender mejor cada elemento.

Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado mediante comparaciones y búsqueda de analogías o discrepancias.

Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto.

Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz para consolidar el examen consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis preguntas:

1. **¿Qué trabajo se hace?** Naturaleza o tipo de labores que se realizan.
2. **¿Para qué se hace?** Propósitos que se persiguen.
3. **¿Quién lo hace?** Personal que interviene.
4. **¿Cómo se hace?** Métodos y técnicas que se aplican..
5. **¿Con qué se hace?** Equipos e instrumentos que se utilizan
6. **¿Cuándo se hace?** Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
7. **¿Por qué se hace?** Lógica o razón que se sigue.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, dichas respuestas deben someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio mediante la pregunta *¿Por qué?* hasta en cinco ocasiones de manera consecutiva. El primer por qué generalmente produce una explicación superficial de una situación, pero cada uno de los subsiguientes examina de una manera más profunda las causas de esa situación y las soluciones potenciales. El objetivo de los cinco *por qué* es mejorar la manera en la que se visualizan las cosas y generar alternativas para su atención. A partir de este momento el examen se torna más crítico, y permite que, con base en las nuevas respuestas, se asuma una perspectiva cada vez más profunda con respecto a las alternativas para respaldar las conclusiones y juicios del auditor.

Este análisis también permite que el auditor enlace información específica con supuestos subyacentes que son en gran medida reglas del juego no escritas tales como:

- Motivadores (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.
- Facilitadores (qué es importante para el personal), como las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y responsabilidades asignadas.
- Indicadores (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), para medir el rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, el objeto, la visión y la estrategia.

Una vez que se identifican las reglas del juego no escritas es conveniente anticipar el surgimiento de detonadores que impulsen un cambio demasiado rápido o difícil de asimilar, a saber:

- intolerancia
- estrés, conflicto y crisis
- trabajo en equipo deficiente
- tiempos de entrega prolongados

De igual forma, se deben dimensionar los efectos colaterales que producen estas reglas y delinear una vía de atención para prever el surgimiento de comportamientos tales como:

- anarquía
- cinismo
- impotencia
- bloqueo
- juego de poder

El examen integrado de hechos, supuestos y reglas no escritas del juego debe servir para que la auditoría tome un cauce más profundo al interrelacionar distintos niveles de conocimiento. Aún más, es una oportunidad para entender cómo las causas se traducen en efectos.

ENFOQUES DEL ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Los enfoque del análisis administrativo constituyen los instrumentos en que el auditor se apoya para complementar sus observaciones. Estas importantes herramientas de trabajo le posibilitan:

- Comprobar si la ejecución de las etapas del proceso administrativo se apega a lo previamente planeado.
- Dar soporte a la evaluación cualitativa y cuantitativa de los indicadores establecidos.
- Fortalecer el examen de los resultados de la organización.
- Considerar elementos o circunstancias que inciden en los resultados.
- Tener un perfil más claro de los niveles de eficacia.
- Asociar el uso de los recursos con las técnicas de trabajo.
- Determinar el grado de consistencia de cada uno de los procesos.

Entre los enfoques que se utilizan para realizar el análisis y que representan un apoyo valioso para el auditor se encuentran los siguientes:

ENFOQUES ORGANIZACIONALES

Acción afirmativa
Programas que mejoran la situación de los grupos minoritarios en las organizaciones.

Acción independiente
Es aquella en que una organización utiliza estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente.

Acción cooperativa
Es aquella en la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente.

Acción voluntaria
Compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales.

Adaptación a las masas
Elaboración de productos variados adaptados al bajo costo de los productos estandarizados producidos en masa.

Administración
Manejo inteligente de los recursos estratégicos de una organización con el propósito de lograr una ventaja competitiva sustentable.

Administración a libro abierto
Enfoque que permite compartir toda la información sobre el funcionamiento de una organización, incluyendo la financiera, con todos los empleados.

Administración científica
Perspectiva clásica de la administración que hace hincapié en la adopción de cambios científicos en las prácticas administrativas para mejorar la productividad de la mano de obra.

Administración del cambio
Proceso continuo de adaptación a un entorno dinámico.

Administración del conocimiento
Proceso sistemático cuyo objetivo es recolectar, seleccionar, organizar, disponer, presentar y compartir información para transformarla en conocimiento.

Administración de la diversidad
Administrar una fuerza de trabajo culturalmente diversa reconociendo las características comunes de grupos específicos de empleados apoyándolos para que utilicen sus diferencias a favor de la organización.

Administración de la relación con clientes
Técnica destinada a personalizar la relación comercial de una organización con sus clientes, para ofrecer servicios a medida.

Administración de operaciones
Conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios mediante la transformación de los insumos en productos terminados.

Administración estratégica
Conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requiere para que una organización logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio.

Administración por categorías
Análisis de información respaldado por un sistema de apoyo adquisición/decisión, diseñado para optimizar las decisiones comerciales de minoristas y proveedores.

Administración por competencias
Proceso de identificación, atracción, organización y desarrollo de talentos para orientarlos hacia el logro de resultados, mediante la alineación de la cultura de la empresa, los roles y responsabilidades críticos de los procesos de negocio y los sistemas de evaluación del desempeño.

Administración por valores
Práctica empresarial cuyo objetivo es motivar e inspirar a todos los que integran o interactúan con una organización, para generar un proceso de colaboración y trabajo en conjunto que permita pensar y expresar ideas libremente, convirtiendo los valores en la base para la toma de decisiones y el accionar en un clima de seguridad y confianza.

Administración por objetivos
Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.

Amortiguamiento
Creación de un excedente de recursos en caso de que se presenten necesidades no previstas.

Análisis de costo-beneficio
Estudio para determinar la forma menos costosa de lograr un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.

Análisis de costo estratégico
Comparación de los costos unitarios de una organización con los de los competidores clave, por cada actividad, para determinar cuáles de ellas son la fuente de una ventaja o desventaja competitiva.

Análisis de criterio múltiple
Técnica cualitativa de proyección, que evalúa alternativas mediante la asignación de calificaciones a criterios clave acordados por consenso.

Análisis de estructuras
Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.

Análisis de sistemas
Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.

Análisis del punto de equilibrio
Medio para determinar el punto en moneda y unidades en que los costos son iguales a los ingresos.

Análisis factorial
Método de análisis que incluye todas las variables que ejercen influencia en un proceso u operación, que se identifican con un número específico de factores, los que cumplen con funciones que determinan el desempeño y resultado de la operación en su conjunto.

Análisis marginal
Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

Análisis situacional
Proceso de recabar, interpretar y resumir toda la información relevante para efectos de planeación dentro del tiempo estimado y con los recursos disponibles.

Árbol de decisiones
Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos mediante el trazo en forma de un "árbol" de los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.

Arquitectura empresarial
Enfoque que describe a una empresa como una estructura coherente que documenta su estado actual, el estado deseado y la brecha entre ambos. Para ese efecto, define

las mejores estrategias y tecnologías para desarrollar una arquitectura sólida y de alto desempeño, a través del apoyo a la administración del portafolio de aplicaciones, integración de los recursos de información y el conocimiento de estándares emergentes.

Autoevaluación
Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.

Autopoiesis
(De los vocablos griegos *auto*, "sí mismo", y *poiesis*, "creación o producción".) Propiedad de la teoría de sistemas que designa la dinámica de una estructura no estática, capaz de mantenerse estable durante periodos prolongados. Autopoiesis significa autoproducción. Capacidad que tiene un sistema para, a pesar de no estar en equilibrio, mantener su estabilidad estructural mediante la absorción de energía del entorno o su autorregulación continua.

Balanced Scorecard o tablero de mando integral
Modelo sistémico que permite relacionar la estrategia y su ejecución mediante el empleo de indicadores y objetivos con perspectivas financieras, de clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Análisis SWOT (FODA)
Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras fortalezas/debilidades internas y de las amenazas/oportunidades externas.

Benchmarking
Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras organizacionales.

Biogestión
Interacción explícita entre la gestión y la biología que integra en un contexto holístico diferentes aspectos de las teorías administrativas con los conceptos y sistemas de las ciencias biológicas para generar bienes y servicios de calidad.

Cadena de fines y medios
Red de objetivos integrada por nivel, en la que el logro de objetivos en un nivel sirve como medio para el logro de objetivos en el siguiente nivel.

Cadena de valor
Serie completa de actividades desde el procesamiento de materias primas hasta la generación de productos terminados que crean un valor para los clientes.

Capacidad efectiva
Capacidad de una empresa para manejar eficazmente su mezcla de productos, métodos de programación, mantenimiento y estándares de calidad.

Cibernética
Ciencia de la comunicación y del control que comprende los procesos y sistemas de transformación de la información y su concretización en procesos físicos, fisiológicos,

psicológicos, etc. Permite que los conocimientos de una ciencia puedan ser aplicados a otras ciencias.

Círculos de calidad
Grupo de personas que se integra para realizar, voluntariamente y de manera continua, actividades que forman parte del control total de calidad de una organización, el cual fomenta el autodesarrollo, desarrollo mutuo, control y mejora de todos sus integrantes.

Clienting
Forma de enfocar el proceso de gestión de clientes para reformular los principios de lealtad y agregar valor a los productos.

Coaching
Sistema de apoyo para el aprendizaje, el desarrollo y el desempeño que permite guiar, acompañar y apuntalar la definición, ejecución y revisión de los planes de desarrollo individuales.

Coalición
Unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta.

Comparación multipersonal
Técnica de evaluación que compara el desempeño de una persona con el de otras.

Competencia clave
Conocimiento o capacidades únicas que posee una organización y que le conceden una ventaja competitiva.

Comportamiento organizacional
Campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en la forma de actuar de la organización, con el fin de mejorar su desempeño.

Conflicto cognoscitivo
Diferencias entre perspectivas o juicios sobre los problemas.

Contrabando
Esfuerzos informales de administradores y empleados para crear nuevos productos y procesos.

Contraste decreciente
Tendencia a renunciar a un cambio, cuando en el proceso de dominar un nuevo comportamiento no se dispone de elementos de juicio probatorios de progreso.

Control burocrático
Tipo de control basado en las normas, reglamentos, políticas y procedimientos de funcionamiento de una organización.

Control concurrente
Tipos de controles que se aplican durante la realización de una actividad.

Control de clanes
Tipo de control en el que los valores, las normas y tradiciones, los rituales y creencias compartidos y cualquier otro aspecto de la cultura organizacional regulan el comportamiento del personal.

Control de mercado
Tipo de control que emplea el uso de mecanismos de mercado para determinar las normas del sistema de control de una organización.

Control de retroalimentación
Tipo de control que se aplica después de llevar a cabo una acción.

Control estadístico de procesos
Herramienta de control para entender los procesos, distinguir las diferencias que experimentan en el tiempo y cuáles son las causas de su variación.

Control preventivo
Tipo de control destinado a prever problemas que se aplica antes de realizar las acciones en una organización.

Control total de calidad
Método orientado a elevar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, mediante la prevención de errores y la implementación del hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Conversación estratégica
Comunicación que traspasa los niveles jerárquicos y las fronteras constituida por la visión, estrategias y valores del individuo, grupo u organización que ayuda a alcanzar los resultados deseados.

Cooptación
Absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización.

Curva de la experiencia
Reducción sistemática de los costos de producción que se presenta en el transcurso de la vida de un producto.

Decisiones programadas
Decisiones que ya se tomaron con anterioridad, para las cuales hay respuestas objetivas y correctas y un método probado.

Decisiones no programadas
Decisiones nuevas para las cuales no hay respuestas ni métodos probados.

Defensa de dominio
Actividades encaminadas a enfrentar los desafíos de la legitimidad de la organización.

Deontología
Enfoque que se centra en los derechos de las personas.

Desarrollo emprendedor
Proceso de iniciar un negocio nuevo, organizar los recursos necesarios y asumir los riesgos y las recompensas asociadas con él.

Desarrollo organizacional
Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar el funcionamiento en todos sus niveles.

Desplazamiento de la meta
Situación que se presenta cuando en el proceso de toma de decisiones se pierde de vista la meta original y emerge otra nueva, incluso menos importante.

Diagrama de afinidad
Herramienta que permite agrupar por temas las ideas surgidas de una "tormenta" con el fin de identificar problemas. Es decir, que su elaboración agrupa y sintetiza en pocos rubros un amplio número de opiniones en los que se destaca la afinidad que existe entre ellas.

Diagrama de causa y efecto
Técnica que representa el conjunto de causas o factores causales que producen un efecto específico que se representa con un diagrama (denominado de pescado), en el cual el origen o causa de un efecto puede provenir del material, equipo, mano de obra, método y la medición que se efectúa. Las causas integran un proceso que puede ser de cualquier naturaleza: de producción, de ventas, de compras, de personal, etc., que generan un producto y/o servicio.

Diagrama de Pareto
Herramienta gráfica para clasificar hechos, sobre la base de que 80% de los efectos es provocado por 20% de las posibles causas.

Diagrama de relaciones
Herramienta que clarifica la interrelación entre diferentes factores, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos. El diagrama puede ser en forma de L o de T. Este último permite observar la relación de dos factores con un tercero.

Diagrama del proceso
Diagramas que utilizan símbolos para analizar el movimiento de personas y materiales.

Dialéctica
Debate estructurado en el que se comparan dos cursos de acción en conflicto. Formulación de una tesis y una antítesis para llegar a una síntesis.

Downsizing
Forma de reorganización o reestructuración mediante la cual se reduce la planta de personal de una organización con el objeto de mejorar los sistemas de trabajo y el diseño organizacional para mantener la competitividad.

Economías de alcance
Reducción de costos derivados de compartir recursos entre negocios.

Economías de escala
Reducción en el costo unitario que se asocia con una gran escala de productos.

Economías de ubicación
Beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en la ubicación óptima.

Efecto de ancla
Tendencia de las personas que toman decisiones a permanecer o mantenerse fijos en la información inicial y no adaptarse a la subsiguiente información que reciben.

Efecto de contraste
Consecuencia o resultado que se produce cuando se evalúan las características de una persona comparándolas con las de otra persona.

Efecto de encuadre
Prejuicio psicológico que afecta la manera en que se plantea un problema o decisión alternativa.

Efecto de facilitación social
Tendencia a que las personas trabajen más arduamente en grupo que cuando lo hacen solas.

Efecto de halo
Tipo de error de evaluación que ocurre cuando un empleado recibe la misma valoración sobre todas las dimensiones de su comportamiento al margen de su desempeño en dimensiones individuales; impresión general de una persona o de una situación basada en un atributo, ya sea favorable o desfavorable.

Efecto de la calle lateral
Precepto que establece que a medida que se avanza sobre un camino, surgen oportunidades inesperadas.

Efecto Pigmalion
Regla que propone que el trato que dan los líderes a los seguidores y sus expectativas explican y predicen su comportamiento y desempeño.

Efectos de aprendizaje
Ahorros en costos que provienen de aprender a partir de lo que se hace.

Empowerment
Proceso estratégico que busca una relación de socios entre la organización y su personal, promoviendo el aumento de la confianza, responsabilidad, autoridad y compromiso para desempeñar su trabajo en forma óptima.

Equipos de trabajo
Grupos cuyos integrantes trabajan para el logro de fines u objetivos específicos mediante el empleo de sus conocimientos, habilidades y destrezas de manera coordinada.

Ergonomía
Estudio del desempeño de un individuo con respecto a las actividades que realiza, el equipo que emplea y su entorno, lo cual permite un ajuste recíproco constante y sisté-

mico de su desempeño respetando condiciones de seguridad e higiene, lo cual eleva su productividad.

Escalas de calificación ancladas en el comportamiento (BARS)
Técnica de evaluación de desempeño que se aplica para conocer el comportamiento laboral de una persona de acuerdo con los componentes críticos de personalidad y factores que influyen en el comportamiento.

Escalas de calificación gráfica
Técnica de evaluación de desempeño con la que se evalúa a una persona en relación con una serie de factores de desempeño.

Escenario
Enfoque coherente de lo que puede suceder en el futuro.

Estrategia
Esfuerzo competitivo y enfoque de negocio destinado a satisfacer a los clientes, competir con éxito y alcanzar los objetivos de la organización.

Estrategias cooperativas
Estrategias que utilizan dos o más empresas que trabajan juntas para administrar el ambiente externo.

Estrategias de enfoque
Estrategias competitivas que intentan reducir costos y diferenciar los productos para atender las necesidades de un segmento o nicho específico del mercado.

Estrategias independientes
Estrategias que una organización que actúa por su cuenta utiliza para modificar algún aspecto de su ambiente actual.

Estudio de factibilidad
Análisis que permite precisar la situación y alternativas de cambio de un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su ambiente.

Estudio de viabilidad
Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, con base en factores tales como la oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.

Exploración ambiental
Búsqueda y selección de información acerca del ambiente.

e-banking
Proceso de autoatención automatizada que se realiza a nivel bancario para agilizar y mejorar la relación banco-cliente.

e-business
Negocios que se realizan de manera electrónica, digital o virtual en donde internet constituye la plataforma de interacción.

e-commerce
Intercambio de información digitalizada mediado por la tecnología entre diversas partes (individuos, organizaciones o ambos), así como las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que lo facilitan.

e-comunidad
También conocida como *business web* (*b-web*), es la plataforma empresarial universal constituida por un sistema único de suministradores, distribuidores, proveedores de servicios comerciales, proveedores de infraestructuras y clientes.

e-learning
Herramienta que permite ofrecer información, capacitación y entrenamiento en línea en el momento y lugar más conveniente.

e-management
Forma de gestión electrónica, digital o virtual sustentada por la capacidad de obtener un rendimiento financiero notable y sólido.

e-procurement
Sistema que se utiliza para construir una eficiente relación entre la empresa y sus proveedores, cuando éstos disponen de los inventarios de su cliente en línea para atender los pedidos automáticamente.

e-tailing
Denominación de todos los sitios o tiendas en línea que venden productos a consumidores finales.

e-transformation
Proceso mediante el cual las empresas adoptan tecnología para ser más eficientes y competitivas.

Gemba Kaizen
Disciplina que se utiliza para implementar la mejora continua directamente en el "gemba", o lugar de trabajo donde se produce la acción.

Globalización
Proceso de integración de los mercados a escala mundial en los que fluyen el capital, la producción, la gestión, la fuerza de trabajo, la información, el conocimiento y la tecnología través de las fronteras de los países.

Gráfica de cargas
Gráfica de Gantt modificada que programa las actividades por área, unidad de trabajo o recurso específico.

Gráfica de función-tiempo
Diagrama de flujo al que se le agrega tiempo en el eje horizontal.

Gráfica de Gantt
Gráfica para controlar las acciones de un proyecto que incluye las actividades progra-

madas, los tiempos (estimado y real) calculados para su consecución y los responsables de llevarlas a cabo.

Heurística
Reglas generales que se utilizan para simplificar la toma de decisiones.

Holgazanería social
Trabajar menos y con baja productividad cuando se pertenece a un grupo.

Ilusión de control
Idea de que las personas pueden influir en los acontecimientos, incluso cuando no tienen control sobre lo que sucederá.

Incertidumbre ambiental
Falta de información necesaria para comprender o predecir el futuro.

Incidentes críticos
Técnica de evaluación de desempeño en la cual se valoran los comportamientos críticos que diferencian el desempeño laboral eficaz del ineficaz.

Ingeniería de servicios
Enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor al cliente para lograr ventajas competitivas sustanciales y sustentables .

Ingeniería de valor
Método para analizar la cadena productiva con el propósito de reducir costos sin afectar los estándares de calidad.

Ingeniería estratégica
Proceso destinado a generar inteligencia corporativa como una práctica de investigación y desarrollo permanente, para dirigir a las organizaciones hacia posiciones de liderazgo en el mercado.

Ingeniería financiera
Componente de la gestión financiera que emplea en forma integral y creativa la teoría financiera, las matemáticas y la computación para diseñar alternativas e instrumentos que faciliten la toma de decisiones.

Ingeniería humana
Desarrollo de competencias para producir un desempeño superior que se traduzca en el enriquecimiento del capital intelectual y el valor económico agregado.

Ingeniería simultánea
Enfoque de diseño en el que todas las funciones relevantes se insertan en un proceso conjunto y coordinado destinado a elaborar productos de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Innovación del valor
Concepto de estrategia orientado a expandir de manera cuántica el valor para el comprador, que redefine las fronteras de los mercados existentes y promueve la creación de nuevos mercados.

Inplacement
Forma de consultoría de carrera, diseñada para ayudar a los empleados a reevaluar su lugar y papel en la organización, cuyo propósito es apoyar al empleado en su posición actual o facilitarle su transición hacia una nueva carrera.

Inteligencia analítica
Sistema que provee una forma eficiente de transformar los datos en poder de conocimiento.

Inteligencia artificial
Disciplina que se encarga del estudio de la tecnología y la ciencia del diseño de máquinas o agentes que realizan tareas que normalmente se asocian con la inteligencia humana o de los animales con sistemas nerviosos con algo de "inteligencia".

Inteligencia competitiva
Decisión de la mejor forma de administrar en el ambiente competitivo.

Inteligencia emocional
Método que permite tomar conciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social para lograr el desarrollo y el crecimiento personal.

Intercambio electrónico de datos
Forma en la que las organizaciones intercambian documentos de transacciones de negocio a través de redes de computadoras.

Just in time
Filosofía que promueve el manejo de cero inventarios y la coordinación de la producción mediante el proceso de insumos de manera inmediata a su ingreso al sistema productivo.

Kamban
Herramienta de comunicación del sistema justo a tiempo para producir por lotes.

Kartel
Unión de empresas de un mismo giro industrial para producir en gran escala y enfrentar la competencia.

Keiretsu
Conglomerados de empresas que se organizan en torno a un banco que actúa como cabecera de un holding, que no puede poseer más de 5% de las acciones de cada empresa.

Lean management
Conceptos y aplicaciones para dirigir los procesos empresariales de un negocio con un costo mínimo y sin desperdicios.

Ley de Heinrich
Principio que relaciona la proporción de ocurrencia de accidentes con las lesiones.

Ley de Metcalfe
Establece que el valor de una red de información en línea aumenta de acuerdo con su número de usuarios.

Ley de Parkinson
Norma que sostiene que todo trabajo se demora indefinidamente hasta llegar a ocupar la totalidad del tiempo disponible para su completa realización.

Ley del efecto
Precepto que afirma que el comportamiento que recibe un refuerzo positivo se suele repetir en tanto que el comportamiento que no se refuerza no se suele repetir.

Ley metafísica de la vibración o frecuencia
Principio que sostiene que todo en la creación es dual, que todo tiene dos polos. Todo tiene su par opuesto. Los opuestos no son sino los extremos de una misma cosa. Un estado mental puede cambiarse centrando la atención en su opuesto, ya que los estados mentales son polos de un mismo ser, y a través de la transmutación mental y su polarización gradualmente se los puede cambiar.

Maniobra estratégica
Esfuerzo consciente de la organización para modificar los límites de su ambiente de tarea.

Mapa de actividades
Enlace gráfico de la ventaja competitiva, factores críticos para el éxito y actividades de apoyo.

Mapas mentales
Técnica-estrategia que se adapta al funcionamiento del cerebro para lograr un mayor rendimiento a través de la estimulación del pensamiento mediante el uso de imágenes, símbolos, colores y palabras, lo que facilita el desarrollo de la autoestima y la cooperación que convierte el proceso de aprendizaje en una experiencia estimulante, entretenida y efectiva.

Mentoring
Formación voluntaria de pares mentor-discípulo para promover el desarrollo de nuevos ejecutivos (discípulos), asesorados y apoyados por ejecutivos de amplia experiencia (mentores).

Metodología para medir la conversión
Sistema para calcular el grado de personalización de un sitio, considerando la capacidad de un sistema para personalizar las preferencias de un usuario y adaptarse a su comportamiento con base en sus preferencias y las de otros usuarios con intereses análogos.

Misión crítica
Infraestructura tecnológica proyectada específicamente para evitar que cualquier falla en alguno de los sistemas llegue a comprometer la continuidad del funcionamiento de las operaciones y pueda ser solucionada rápidamente.

Modelo de acoplamiento
Enfoque de selección de empleados en el cual la organización y el solicitante de un empleo tratan de acoplar sus necesidades, intereses y valores.

Modelo empresarial
Diseño estratégico de la forma en que una organización se enfoca en la obtención de ganancias con base en su juego de estrategias, procesos y actividades.

Modelo rank and yank
Modelo de evaluación de la fuerza de trabajo basado en rankings que estima los rendimientos de los empleados de acuerdo con un rango de actuación (bueno, regular o malo) y la posibilidad real de modificarlo, con el objeto de mejorar el desempeño de una organización.

Networking
Proceso de recabar, ordenar y distribuir información valiosa en beneficio de las personas que conforman una red de colaboración.

Neurocomputación
Uso de modelos de procesamiento de datos basados en redes neurales o arquitecturas neuromórficas de computadoras.

Neuromarketing
Filosofía metodológica que integra la neurociencia y el marketing, cuyo núcleo principal es el ser humano en su rol de cliente, sujeto del deseo, al que se intenta comprender y satisfacer mediante el conocimiento de su génesis, percepciones, inteligencias múltiples, modelos mentales y de representación, es decir, sus formas de pensar, para satisfacer mejor la relación de intercambio de valores en el tiempo.

Nivelación
Equilibrio de las fluctuaciones normales en los límites del ambiente.

Normalización
Establecimiento de reglas y procedimientos comunes que se aplican de manera uniforme.

Ofensiva competitiva
Explotación de una capacidad distintiva o mejoramiento de la eficacia interna para lograr una ventaja competitiva.

Organización que aprende
Organización capaz de crear, adquirir y transferir conocimiento y asimilarlo para aprender.

Outplacement o desvinculación programada
Proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona que está por egresar o ser transferida de una organización, para que busque y encuentre un nuevo

empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación en el menor tiempo posible.

Outsourcing
Proceso para identificar, seleccionar, contratar y administrar, con base en un análisis estratégico, a un proveedor especializado que se encargue de apoyar uno o más procesos no críticos, con el propósito de lograr una mayor eficacia en la atención de las necesidades neurálgicas de una organización.

Pacificación competitiva
Acción independiente para mejorar la relación con los competidores.

Pensamiento sistémico
Capacidad para ver la sinergia del todo en lugar de ver sólo los elementos separados de un sistema y aprender a reforzar o cambiar los patrones del sistema entero.

Planeación estratégica
Proceso estructurado para utilizar la inteligencia de la organización en la búsqueda de respuestas a preguntas vitales para su diseño, estructura y dirección, que considera la dinámica del cambio social tanto en el entorno actual como en un escenario futuro.

Principio de Peter
Precepto que sostiene que en toda jerarquía todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia.

Proceso administrativo
Enfoque que propone el manejo de los recursos de una entidad a través de planear, organizar, dirigir y controlar sus acciones para lograr los resultados esperados.

Programación finita
Programación computarizada a corto plazo que supera las desventajas de los sistemas basados en reglas, porque proporciona al usuario computación gráfica interactiva.

Programación heurística
Las redes neuronales son modelos matemáticos que representan la interacción entre las neuronas que ocurre en el cerebro humano. Su uso se optimiza a partir de la idea de que la ejecución de un algoritmo de aprendizaje de una red neuronal simultáneamente minimiza una función energética de la red. Cuando surge un problema de optimización, se realiza un mapeo de la función objetivo del problema sobre la función energética de la red, se ejecuta el método de aprendizaje y se obtiene simultáneamente la solución para un problema de optimización.

Programación neurolinguística
Poderosa tecnología que facilita procesos de comunicación, aprendizaje y cambio. Provee herramientas y habilidades para desarrollar estados de excelencia, promueve la comprensión de los procesos mentales, la flexibilidad del comportamiento y el pensamiento estratégico.

Pronóstico
Método para predecir la forma en que las variables modificarán el futuro.

Prospectiva
Disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente en la previsión de las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobre todo cualitativas), así como de los comportamientos de los actores implicados, a fin de reducir la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Reingeniería organizacional
Proceso que replantea y redirecciona los procesos, la estructura organizacional, los sistemas y la toma de decisiones de una corporación o negocio, con el objeto de instrumentar cambios drásticos y profundos para mejorar en forma integral su desempeño y competitividad.

Reorganización
Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.

Retroalimentación de 360 grados
Método de evaluación del desempeño que utiliza la retroalimentación de todas las personas con las que interactúa un empleado.

Rol de enlace
Rol directivo empleado para facilitar las comunicaciones entre dos o más departamentos.

Roles
Conjuntos de expectativas diferentes acerca de la forma en que deben comportarse distintos individuos.

Six Sigma
Filosofía de gestión que enfoca su atención en eliminar los defectos a través de prácticas que priorizan la comprensión, la medida y la mejora de los procesos.

Servicio al cliente
Velocidad y confiabilidad con la que una organización puede atender a un cliente.

Sesgo de la falacia del jugador
Suposición de las personas que presencian una cantidad inesperada de hechos similares, lo que las convence de que ocurrirá un hecho no observado.

Sistema
Conjunto de partes relacionadas e interdependientes que procesan y transforman insumos en productos funcionando como un todo unificado.

Sistema sociotécnico
Enfoque en el diseño de puestos que rediseña las tareas para optimizar la operación de una nueva tecnología preservando las relaciones interpersonales y otros aspectos humanos del trabajo.

Técnica Delphi
Recurso para efectuar pronósticos con el consenso de un grupo de expertos para crear un concepto del futuro que se caracteriza por el hecho de que los participantes no tienen contacto visual.

Techo de cristal
Barrera invisible que dificulta a determinados grupos, como minorías y mujeres, ir más allá en la jerarquía organizacional.

Teleología
Doctrina que considera que un acto es moralmente correcto o aceptable si produce el resultado deseado.

Teoría bifactorial
Punto de vista que sostiene que las personas pueden ser motivadas por factores que satisfacen necesidades de orden superior y no por factores de higiene o mantenimiento orientados a factores de orden inferior.

Teoría cuántica de la información
Nueva forma de comprensión de la realidad que interpreta las ciencias y la vida bajo una perspectiva en que se visualizan y desarrollan redes de conectividad para transportar, almacenar y procesar información con una inteligencia más profunda.

Teoría cuantitativa
Aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones.

Teoría de agencia
Enfoque de los problemas que pueden surgir en una relación de negocio cuando una persona delega la autoridad de tomar decisiones a otra

Teoría de sistemas
Perspectiva que afirma que los sistemas se pueden explicar cuando se interrelacionan sus distintos componentes o subsistemas como un todo organizado.

Teoría de la atribución
Planteamiento que explica cómo se juzga a las personas de manera diferente a partir del significado que se atribuye a una conducta.

Teoría de la burocracia
Perspectiva de la administración clásica que hace hincapié en la administración sobre una base racional de tipo impersonal a través de elementos tales como una jerarquización de la autoridad, carácter legal de las normas y un registro formal y estandarizado de las operaciones.

Teoría de la complejidad
Teoría que, dentro de la mecánica estadística (capítulo de la física), se preocupa del estudio de los atractores asociados con sus dinámicas y de la teoría de la innovación, de la autoorganización, del aprendizaje, de la adaptación, de los sistemas disipativos y no lineales, de las transiciones de fase (en especial las que ligan la fase caos con la fase

orden), de las roturas de simetría en condiciones alejadas del equilibrio, de la emergencia de nuevos fenómenos a partir de redes y de interacciones.

Teoría de la contingencia
Perspectiva que plantea que las organizaciones son un sistema compuesto por subsistemas que intenta comprender las relaciones dentro y entre los subsistemas y entre la organización y su ambiente, así como la manera en que enfrentan situaciones distintas (contingencias) y requieren de formas diversas de administración.

Teoría de la equidad
Enfoque que propone que los empleados se sienten motivados cuando perciben que hay equidad entre lo que aportan y lo que obtienen.

Teoría de la jerarquía de las necesidades
Teoría que establece que las personas satisfacen necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de reconocimiento y autorrealización.

Teoría de las contingencias estratégicas
Punto de vista que explica la forma en que las unidades organizacionales ganan o pierden poder al influir en las decisiones que afectan a la organización.

Teoría de las expectativas
Conjunto de ideas que propone que las personas se sienten motivadas cuando creen que pueden realizar una tarea por la que recibirán la recompensa correspondiente, la cual justifica el esfuerzo realizado.

Teoría de las limitaciones
Perspectiva que analiza el sistema total de procesos interrelacionados para identificar limitaciones, con el propósito de reforzarlas o eliminarlas.

Teoría de las necesidades adquiridas
Propone que las personas se sienten motivadas por su necesidad de poder, logro y afiliación.

Teoría de las restricciones
Elaboración teórica que establece que en toda clase de sistema existe alguna restricción, por lo que es necesario un método para representar las cadenas lógicas de relaciones causa-efecto en forma de diagramas denominados árboles, los cuales se clasifican en: árbol de realidad actual (expresa los síntomas y causas subyacentes), árbol de realidad futura (comprueba la validez de solución), y árbol de transición (plan de implementación).

Teoría de los contratos sociales integrados
Conjunto de postulados éticos que propone que las decisiones morales deben basarse en normas éticas vigentes en las comunidades e industrias.

Teoría de los recursos cognitivos
Interacción entre las personas y la situación que relaciona las variables personales, como la inteligencia y experiencia de un líder, con la variable situacional de la tensión que experimentan líderes y seguidores.

Teoría de los sustitutos del liderazgo
Perspectiva que explica las características del seguidor, de la tarea y de la organización, que elimina o neutraliza la necesidad de un líder.

Teoría del aprendizaje social
Enfoque del aprendizaje que afirma que las personas aprenden a través de la observación y experiencia directa.

Teoría del camino-meta
Explicación que se utiliza para determinar el estilo de liderazgo (directivo, de apoyo, participativo u orientado al logro) adecuado a la situación para mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo.

Teoría del campo de fuerzas
Considera el comportamiento como la consecuencia de un campo dinámico de fuerzas que constituye su espacio de vida o ambiente psicológico.

Teoría del caos
Denominación popular de la rama de las matemáticas y la física que trata cierto tipo de comportamientos aleatorios (caóticos) de los sistemas dinámicos.

Teoría del continuo del liderazgo
Se emplea para elegir el estilo de liderazgo apropiado, de uno de los siete estilos posibles del continuo, en función del ejercicio del liderazgo centrado en el líder o en los seguidores, y de acuerdo con la situación y tiempo para maximizar el desempeño.

Teoría del establecimiento de objetivos
Punto de vista que propone que objetivos difíciles, pero factibles de alcanzar, motivan a las personas.

Teoría del intercambio social
Expone cómo se obtiene y se pierde poder a medida que se desarrollan los procesos de influencia recíproca entre líderes y seguidores.

Teoría del liderazgo normativo
Árbol de decisiones impulsadas por el tiempo y por el desarrollo que permite la elección de uno de los cinco estilos de liderazgo (decisorio, consulta individual, consulta grupal, facilitador y delegador), adecuados a la situación para maximizar las decisiones.

Teoría del liderazgo por contingencia
Modelo de liderazgo que se utiliza para determinar si el estilo de liderazgo de una persona se orienta a la tarea o a las relaciones, y si la situación, entre el líder y el seguidor, estructura de la tarea y poder por posición, corresponde al estilo que el líder debe adoptar para maximizar el desempeño.

Teoría del liderazgo situacional
Enfoque que se centra en las características de los seguidores como el elemento más importante de la situación y, por consiguiente, el que determina el comportamiento eficaz del líder.

Teoría del reforzamiento
Perspectiva que sostiene que las consecuencias del comportamiento motivarán a las personas a actuar de cierta manera.

Teoría estructuralista
Conjunto de ideas que concibe a la empresa como un sistema social en el que coexisten una organización formal y una informal dentro de un sistema total integrado que interactúa con el ambiente.

Teoría multicultural
Campo de estudio de la diversidad cultural, de los choques culturales, de los procesos de negociación y del logro de un comportamiento plural que permite integrar lo conveniente dentro de lo diferente.

Teoría situacional
Enfoque de liderazgo basado en contingencias, el cual vincula el estilo del comportamiento del líder con la disposición de los seguidores al cumplimiento de las tareas.

Teoría transaccional
Enfoque de liderazgo que aclara el papel de los seguidores y los requerimientos de las tareas con apego a las estructuras, que proporciona recompensas y muestra consideración hacia las necesidades sociales de los seguidores.

Turnaround management
Significa literalmente recrear y reinventar una organización introduciendo cambios profundos y radicales para corregir situaciones que afectan su desempeño, competitividad y rentabilidad para transformar el deterioro económico en crecimiento y desarrollo.

Valor de mercado agregado
Herramienta financiera que determina el cálculo que hace el mercado de valores del valor de los proyectos de inversión de una organización.

Valor económico agregado
Representa el rendimiento operativo después de impuestos que genera la empresa en comparación con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas, en función del costo promedio ponderado de capital de la propia empresa.

ENFOQUES CUANTITATIVOS

Análisis de series de tiempo
Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc. en periodos de tiempo homogéneos.

Cadenas de eventos
Serie de eventos en la cual la probabilidad de que ocurra un evento depende del evento inmediato anterior, lo cual condiciona las posibilidades de los eventos futuros.

Correlación
Determinación del grado de relación o influencia mutua entre dos o más variables.

Modelos de inventario
Especificación del tiempo y cantidad de inventarios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes.

Modelos integrados de producción
Reducción del costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.

Muestreo
Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del análisis de una parte representativa del mismo.

Números índice
Muestran el movimiento de valores en una serie de tiempo, lo que permite medir con fines de control, a partir de una base inicial, las fluctuaciones del volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado, comprobando la validez y confiabilidad de la información.

Programación dinámica
Resolución de problemas que poseen varias fases interrelacionadas, en las que se debe adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo que se pretende lograr. Solamente cuando el efecto de cada decisión se ha determinado se toma una decisión final.

Programación lineal
Asignación de recursos de manera óptima en relación con un objetivo, con el fin de minimizar costos y maximizar beneficios.

Simulación
Imitación de una operación o un método antes de su ejecución real, que reproduce situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica, que permite tomar decisiones con un grado razonable de certidumbre, toda vez que se efectúan imitaciones con datos numéricos en los que se prueban todas las combinaciones que en la realidad pueden presentarse.

Teoría de colas o de líneas de espera
Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en la que se cuida los puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún punto de servicio.

Teoría de juegos
Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

Teoría de los grafos
Técnicas de planeación y programación por redes CPM (método del camino crítico), PERT (proceso de valoración de un programa), y RAMPS (ubicación de recursos y programación multiproyecto), conformadas por diagramas que tratan de identificar la trayectoria critica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.

Teoría de las decisiones
Selección del mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.

ANÁLISIS MULTINIVEL

El conocimiento del perfil real de una organización a través de la implementación de una auditoría administrativa dispone de más de un marco de referencia. Si bien el empleo de las técnicas de recolección producto de la percepción de la realidad y el contexto de actuación contenidos en el diagnóstico preliminar constituye un primer nivel de análisis, el examen de los resultados obtenidos orientados por los indicadores de gestión y alineados con la asignación de valores siguiendo el método de precisar la situación real de cada factor y las recomendaciones viables y de allí desprender las conclusiones consecuentes, en función del diferente grado de aplicación de los enfoques administrativos y cuantitativos involucrados, determinan un segundo nivel de análisis. El juego de variables asociadas con los supuestos detrás de las líneas de acción, modelos tácitos que cobran sentido por medio de la detección de reglas de juego no escritas, se transforman en un tercer nivel de análisis. La definición de un contexto de interdependencia e interacción que vincula causas y efectos se traduce en un cuarto nivel de análisis. Si a esto se asocia la reflexión de las tendencias del desempeño y el redireccionamiento propuesto, se puede inferir un quinto nivel. Además, cada vez que se realice una nueva revisión de resultados a la luz del cambio como común denominador, es posible que surjan nuevos niveles o entreniveles de análisis que modifiquen o complementen cualquiera de los niveles previos.

Queda claro, entonces, que una auditoría administrativa permite precisar el comportamiento histórico de una organización, pero es también un elemento de decisión que representa un mecanismo de cambio. Es allí donde reside su capacidad sustantiva de perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

FORMULACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

BASE CONCEPTUAL

La diagnosis, parte esencial de la auditoría administrativa, es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta, susceptible de cuantificarse y cualificarse. Es también una oportunidad para diseñar un marco global de análisis para sistematizar la información de la realidad de una organización, para establecer la naturaleza y magnitud de sus necesidades, para identificar los factores más relevantes de su funcionamiento, para determinar los recursos disponibles para resolver sus problemas, para relacionar las causas de su comportamiento y el impacto de los efectos en sus resultados; y, sobre todo, para servir como cauce a las acciones necesarias que permitan su atención eficaz.

La diagnosis es un recurso que traduce los hechos y circunstancias en información concreta que puede cuantificarse y cualificarse.

El diagnóstico es un mecanismo de estudio y aprendizaje toda vez que fundamenta y transforma las experiencias y los hechos en conocimiento administrativo, que permite evaluar tendencias y situaciones para formular una propuesta interpretativa, o modelo analítico de la realidad de la organización.

MARCO DE REFERENCIA

Una vez que se ha planeado e instrumentado la auditoría, se dispone de una base de información con la perspectiva de la génesis, infraestructura administrativa, forma de operación y posición competitiva, lo que permite establecer las bases de actuación con la certeza de que enmarca las variables y estrategias fundamentales.

CONTENIDO

Para que el diagnóstico administrativo aporte elementos de decisión sustantivos a la auditoría tiene que incorporar los siguientes aspectos:

a. Contexto
- Fisonomía de la organización de acuerdo con su situación actual y su trayectoria histórica
- Mecánica para generar bienes, servicios, capital y conocimiento
- Esfera de acción
- Posición en el mercado
- Ciclo de vida de la organización

b. Información operativa
- Gestión de funciones, procesos y proyectos
- Coordinación de las acciones
- Administración de la tecnología de la información
- Análisis de la interacción, planeación, organización, dirección y control

c. Desempeño
- Manejo de indicadores financieros y de gestión
- Comportamiento organizacional
- Resultados alcanzados
- Margen de efectividad

d. Estrategia competitiva
- Propósito estratégico
- Enfoque estratégico
- Procesos estratégicos
- Habilidades distintivas

e. Liderazgo
- Cultura organizacional
- Valores
- Trabajo en equipo
- Calidad de vida de la organización

f. Perspectivas
- Estructura
- Oportunidades de negocio
- Administración del cambio
- Potencial de innovación
- Control estratégico

INFORME

Al finalizar el examen de la organización, de acuerdo con el procedimiento correspondiente, y una vez que se han seleccionado los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, es necesario preparar un informe, en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente

Una vez seleccionados los enfoques de análisis organizacional y cuantitativos y formulado el diagnóstico administrativo, al finalizar el examen de la organización es necesario preparar un informe en el cual se consignen los resultados de la auditoría e identifique claramente el área, sistema, programa o proyecto auditado, el objeto de la revisión, su duración, alcance, recursos y los métodos empleados.

el área, sistema, programa, proyecto, etc. auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados.

En virtud de que en este documento se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto de la magnitud de los hallazgos y la frecuencia con que se presentan, en relación con el número de casos o transacciones revisadas en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- *Objetividad* Visión imparcial de los hechos.
- *Oportunidad* Disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- *Claridad* Fácil comprensión del contenido.
- *Utilidad* Provecho que puede obtenerse de la información.
- *Calidad* Apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la calidad.
- *Lógica* Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable debido a que posibilita conocer si los instrumentos y criterios aplicados contemplaban las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Asimismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

ASPECTOS OPERATIVOS

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, con base en las premisas que se acordaron para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es recomendable seguir el orden siguiente:

1. *Introducción* Criterios considerados para emprender y ejecutar la auditoría.
2. *Antecedentes* Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
3. *Justificación* Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
4. *Objetivos de la auditoría* Razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que se persiguen con el informe.
5. *Estrategia* Cursos de acción seguidos y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
6. *Recursos* Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos empleados.
7. *Costo* Recursos financieros utilizados en su desarrollo.
8. *Alcance* Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
9. *Acciones* Pasos o actividades realizados en cada etapa.

10. *Metodología* Marco de trabajo, técnicas e indicadores en que se sustentó la auditoría.
11. *Resultados* Hallazgos significativos y evidencia suficiente que la soporte.
12. *Conclusiones* Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
13. *Recomendaciones* Señalamientos para mejorar el desempeño.
14. *Alternativas de implantación* Programa y métodos viables.
15. *Desviaciones significativas* Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
16. *Opiniones de los responsables de las áreas auditadas* Puntos de vista expuestos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
17. *Asuntos especiales* Toda clase de aspectos que requieran de un estudio más profundo.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA SU PREPARACIÓN

Para que el informe tenga verdadero efecto en el desempeño de una organización, es necesario presentarlo en forma puntual, esto es, prestar especial atención a la formulación de criterios, si bien susceptibles de llevarse a la práctica, también con una visión estratégica, para lo cual deben tomarse en cuenta los siguientes aspectos:

a. No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
b. Ponderar las soluciones que se propongan para determinar practicidad y viabilidad.
c. Explorar diferentes alternativas para transmitir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, para traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
d. Homogeneizar la integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su atención.
e. Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
f. Allegar a los niveles de decisión los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y congruente.
g. Establecer las bases para constituir un mecanismo de información permanente.
h. Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el incumplimiento (o hacerlo extemporáneamente) de las medidas recomendadas.
i. Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimiento de las acciones.
j. Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la implementación de resultados.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la auditoría revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas legales y éticas y que la opinión que se vaya a presentar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

TIPOS DE INFORME

La variedad de opciones para presentar los informes depende del destino y propósito que se les quiera dar, además del efecto que se pretende con su presentación.

En atención a estos criterios, los informes más representativos son:

- Informe general
- Informe ejecutivo
- Informe de aspectos relevantes

INFORME GENERAL

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Introducción. Breve descripción de la circunstancias que hicieron necesario aplicar la auditoría, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, duración de la revisión, así como el propósito y explicación general de su contenido.

Antecedentes. Exposición de la génesis de la organización, es decir, orígenes, cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que influyeron en la decisión de implementar la auditoría.

Técnicas empleadas. Instrumentos y métodos utilizados para obtener resultados en función del objetivo

Diagnóstico. Definición de las causas y consecuencias de la auditoría, las cuales justifican los ajustes o modificaciones posibles.

Propuesta. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios y resultados esperados.

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos o etapas previstas para instrumentar los resultados.

Seguimiento. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación necesarios para garantizar el cumplimiento de los criterios propuestos.

Conclusiones y recomendaciones. Síntesis de los logros obtenidos, problemas detectados, soluciones instrumentadas y pautas sugeridas para el logro de las propuestas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para la presentación y fundamentación de la auditoría.

INFORME EJECUTIVO

Responsable. Área o unidad administrativa encargada de preparar el informe.

Periodo de revisión. Lapso que comprendió la auditoría.

Objetivos. Propósitos que se pretende obtener con la auditoría.

Alcance. Profundidad con la que se auditó la organización.

Metodología. Explicación de las técnicas y procedimientos utilizados para captar y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Síntesis. Relación de los resultados y logros obtenidos con los recursos asignados.

Conclusiones. Síntesis de aspectos prioritarios, acciones llevadas a cabo y propuestas de actuación.

INFORME DE ASPECTOS RELEVANTES

Documento que se integra con base en un criterio de selectividad, que considera los aspectos que reflejan los obstáculos, deficiencias o desviaciones captadas durante el examen de la organización.

Mediante este informe se puede analizar y evaluar:

- Si se llevó a cabo todo el proceso de aplicación de la auditoría.
- Si se presentaron observaciones relevantes.
- Si la auditoría está en proceso, se reprogramó o se replanteó.
- Las horas hombre que realmente se utilizaron.
- La fundamentación de cada observación.
- Las causas y efectos de las principales observaciones formuladas.
- Las posibles consecuencias que se pueden derivar de las observaciones presentadas.

Las observaciones del informe se consideran relevantes cuando presentan las siguientes características:

- Inconsistencia en la cadena de valor de la organización.
- Inobservancia del marco normativo aplicable.
- Incumplimiento de las expectativas de los clientes y/o usuarios.
- Deficiencia en el servicio de los proveedores.
- Falta de información del desempeño de competidores.
- Pérdida de oportunidades de negocio.
- Baja rentabilidad y productividad.
- Existencia de una cultura organizacional débil.
- Necesidad de adecuar y/o actualizar los sistemas.
- Generación de bienes y servicios sin la calidad requerida.
- Potencial de innovación desaprovechado.
- Urgencia de replantear los procesos centrales.
- Necesidad de redireccionar el enfoque estratégico.

Para apoyar el proceso de toma de decisiones del titular de la organización, este informe puede presentarse acompañado de un ejemplar del informe general o ejecutivo.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

La implementación se realiza en tres fases:

1. Preparación del programa
2. Integración de recursos
3. Ejecución del programa

La implementación de las recomendaciones constituye uno de los aspectos clave para afectar en forma efectiva a la organización, ya que representa el momento de transformar las propuestas en acciones específicas para cumplir con el propósito de la auditoría.

1. Preparación del programa

Para elaborar el programa es necesario cumplir con estos pasos:

- Determinar las actividades que deben efectuarse y la secuencia de su realización.
- Establecer el tiempo de duración de cada actividad y el total de la implementación.
- Estimar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo.
- Delimitar claramente las responsabilidades del personal responsable de su ejecución.

2. Métodos de implementación

Los métodos de implementación aceptados para traducir las recomendaciones en acciones específicas son:

- Instantáneo
- Proyecto piloto
- En paralelo
- Parcial o por aproximaciones sucesivas
- Combinación de métodos

Método instantáneo
Refiere la posibilidad de implementar las recomendaciones contenidas en los resultados de la auditoría en forma inmediata, tomando en cuenta que sean viables de ejecutar y que existan las condiciones para hacerlo eficazmente.

Método del proyecto piloto
Consiste en realizar un ensayo con los resultados de la auditoría en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir sus efectos, lo que facilita introducir cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias antes de implementarlos en forma global.

Método en paralelo
Representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente o condiciones normales de trabajo, como las que se van a implementar, lo que permite efectuar modificaciones y ajustes sin problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de suspender las anteriores.

Método parcial o por aproximaciones sucesivas
Consiste en seleccionar parte de los resultados de la auditoría e implementarlos procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de métodos
Constituye el empleo de más de un método para implementar las recomendaciones, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos puedan provocar en la organización.

3. Integración de recursos

Una vez estructurado el programa de implementación, se deben reunir los recursos para ponerlo en marcha.

Después, se debe desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativamente la implementación y, en su caso, el acondicionamiento físico de las instalaciones.

Por último, de acuerdo con los requerimientos de la auditoría y el programa de implementación, se lleva a cabo la selección y capacitación del personal que va a colaborar en su ejecución.

4. Ejecución del programa

Cumplidos los pasos anteriores, se procede a implementar la recomendaciones mediante el empleo del método seleccionado y la realización de las actividades programadas.

Es necesario que el personal que participa en el proceso reciba la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea se tiene que efectuar el seguimiento y evaluación de los avances que se hayan realizado.

PRESENTACIÓN DEL INFORME

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de la auditoría debe convocar al grupo auditor para efectuar una revisión de su contenido. En caso de que se detecte algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben realizar los ajustes necesarios para depurarlo. El informe final aprobado se hará del conocimiento de:

- Titular de la organización
- Órgano de gobierno
- Órgano de control interno
- Niveles directivos
- Mandos medios y nivel operativo
- Grupo(s) de filiación, corporativo(s) o sectorial(es)
- Dependencia globalizadora (en el caso de instituciones públicas)

De acuerdo con las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, convención sectorial, enfoque estratégico y relaciones con el entorno, el informe se puede hacer extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, a los grupos de interés, clientes y proveedores, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para desarrollar el trabajo en conjunto.

De conformidad con la instancia o nivel al que vaya dirigido el informe y las técnicas didácticas consecuentes para su adecuada estructura, el informe puede presentarse con el apoyo de soporte informático, láminas o material audiovisual.

SEGUIMIENTO

Después de seleccionar y presentar la alternativa de tipo de informe congruente con las prioridades definidas y habiendo de verificar los aspectos operativos y lineamientos generales para preparar la propuesta de implementación, es conveniente concentrarse en el seguimiento. En esta etapa las observaciones que se producen como resultado de la auditoría deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

Es necesario un estricto seguimiento de las observaciones que se producen como resultado de la auditoría, ya que no sólo se orientan a corregir las fallas detectadas, sino también a evitar su recurrencia.

En este sentido, el seguimiento no se limita a determinar observaciones o deficiencias, sino a aportar elementos de crecimiento para la organización, lo que hace posible:

- Verificar que las acciones propuestas como resultado de las observaciones se lleven a la práctica en los términos y fechas establecidos conjuntamente con los responsables de área, función, proceso, programa, equipo, proyecto o recurso revisado a fin de alcanzar los resultados esperados.
- Facilitar al titular de la organización la toma de decisiones.
- Constatar las acciones que se llevaron a cabo para implementar las recomendaciones. Al finalizar la revisión, rendir un nuevo informe referente al grado y forma como se atendieron.

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos generales, acciones específicas y criterios para la ejecución de auditorías de seguimiento para garantizar que las observaciones formuladas por el auditor se atiendan e implementen de manera puntual.

LINEAMIENTOS GENERALES

A fin de que el seguimiento cumpla con los requisitos consignados en el informe con una cobertura técnica de primer nivel, es preciso que se apegue a elementos lógicos y consecuentes con la auditoría y con la realidad de la organización, por lo que se deben considerar directrices como:

- Definir las áreas en las que se comprobará la implementación de las recomendaciones propuestas por el auditor tomando como referencia el informe de la auditoría y las sugerencias o comentarios del titular de la organización.
- Considerar la participación de especialistas cuando la evaluación de la implementación de recomendaciones así lo requiera.
- Realizar con la amplitud necesaria las pruebas adecuadas para obtener evidencia que fundamente la adopción de las recomendaciones sugeridas por el auditor.
- Establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control del cumplimiento de las recomendaciones en los términos y fechas establecidos.
- Brindar el apoyo necesario a las áreas involucradas durante el proceso de seguimiento e implementación de recomendaciones.
- Evaluar los resultados y logros alcanzados como producto de la aplicación de las recomendaciones.
- Replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.
- Reprogramar las fechas compromiso para implementar las recomendaciones en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se atendieron parcialmente.
- El auditor comentará con el responsable del área sujeta a seguimiento las observaciones determinadas, con el objeto de que se aporten pruebas o elementos de

juicio adicionales que en el desarrollo de la auditoría no fueron expuestas, lo cual permitirá rectificar su opinión.

- Si a criterio del auditor se tiene que reportar el seguimiento de observaciones derivadas de una auditoría en proceso, deberá adjuntarse al informe.
- Establecer, cuando se justifique, fechas de reprogramación para implementar en su totalidad las recomendaciones conforme a los términos previamente acordados con el titular de la organización.

ACCIONES ESPECÍFICAS

Para examinar el grado de avance en la adopción de las recomendaciones y establecer las bases para implementar una auditoría de seguimiento, el auditor debe verificar cómo se comportan, lo cual puede generar dos resultados:

1. Las recomendaciones se han implementado conforme a programa.
2. Tal implementación se ha realizado fuera de programa.

Recomendaciones programadas

- Estrategia
- Asignación de responsabilidad
- Factores considerados
- Áreas de aplicación
- Periodo de realización
- Porcentaje de avance
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Resultados obtenidos
- Impacto logrado

Recomendaciones fuera de programa

- Estrategia
- Desviaciones
- Causas
- Efectos
- Alternativas de solución planteadas
- Alternativas de solución implementadas
- Acciones correctivas realizadas
- Calendario de aplicación

CRITERIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO

Cuando la implementación de las recomendaciones y observaciones no se lleva a cabo conforme a los señalamientos contenidos en el informe, se ejecutan en forma parcial o se realizan deficientemente, se hace necesaria la aplicación de una auditoría de seguimiento.

Una decisión de esta naturaleza tiene que ser valorada con detenimiento porque implica un nuevo proceso, independientemente de que obre un antecedente, ya que es

una iniciativa relacionada con la auditoría previa, pero distinta en su lógica y concepción. Bajo esta visión, es conveniente establecer criterios que la guíen, tales como:

- Considerar las sugerencias o comentarios del titular de la organización referentes a las recomendaciones y observaciones que contienen los informes, con el propósito de atenderlas en la auditoría de seguimiento a realizar.
- Entrevistarse antes de la ejecución de esta auditoría con los responsables de las áreas involucradas, a fin de obtener un panorama general del avance en la implementación de las recomendaciones.
- Especificar el número de semanas-hombre que comprenderá la revisión, el responsable de la supervisión y los auditores que participarán en la ejecución.
- Dar prioridad a la comprobación del cumplimiento en los términos establecidos y fechas programadas en las disposiciones de apoyo preparadas, la definición de medidas correctivas y las sugerencias de tipo preventivo para evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por el auditor.
- Cuando en la auditoría de seguimiento se detecten nuevas irregularidades se deberá ampliar el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

RESUMEN

Para llevar a cabo una auditoría administrativa es necesario contar con un marco metodológico que oriente las acciones en sus diferentes etapas: planeación, instrumentación, examen, informe y seguimiento. Cada una de ellas dispone de una serie de componentes indispensables para cumplir con el fin convenido.

En la planeación se establece el objetivo de la auditoría, los factores a revisar, que incluyen el proceso administrativo y los elementos específicos que complementan su funcionamiento, las fuentes de estudio internas y externas, la investigación preliminar, la preparación del proyecto de auditoría, que considera la propuesta técnica, el programa de trabajo y los aspectos de capacitación, asignación de responsabilidad y actitud, así como el diagnóstico preliminar.

En la instrumentación se determina cómo recopilar la información a través de técnicas de recolección como la investigación documental, observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y cédulas, se toman en cuenta los aspectos de medición como escalas e indicadores, los papeles de trabajo del auditor, la evidencia que sustenta los hallazgos y la supervisión del trabajo en sus diferentes modalidades.

En el examen se establece el propósito, el procedimiento, los enfoques de análisis administrativo, tanto organizacionales como cuantitativos seleccionados para orientar el contexto de la información captada, y la formulación del diagnóstico administrativo, en el cual se incorporan los aspectos que servirán para evaluar los hechos, las tendencias y situaciones para consolidar un modelo analítico y distintivo de organización.

En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución, los lineamientos generales para su

preparación, los tipos de informe que se pueden utilizar, tales como el general, el ejecutivo y el de aspectos relevantes, y la propuesta de implementación.

Finalmente, en el seguimiento se integran las observaciones y recomendaciones, para lo cual se precisa un objetivo, lineamientos generales y acciones específicas para examinar el grado de avance en la implementación de los cambios sugeridos y sentar las bases para realizar una auditoría de seguimiento.

CONCLUSIÓN

El marco metodológico representa el camino indicado para guiar las acciones de una auditoría administrativa y la alternativa de brindar a una organización los elementos de juicio idóneos para transformar las experiencias en conocimiento. También es una oportunidad para evaluar estratégicamente el desempeño de manera crítica y objetiva, fortalecer las capacidades distintivas y crear las condiciones para un crecimiento sostenido.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Qué importancia tiene que una auditoría administrativa se apegue a una metodología consistente?
2. ¿Cómo influyen los indicadores de gestión en la ponderación de peso de los factores bajo análisis?
3. ¿Puede un diagnóstico administrativo convertirse en una ventaja competitiva?
4. ¿Qué papel juegan los enfoques de análisis administrativo en el examen de la información?
5. ¿Qué relación existe entre la auditoría y la administración del cambio?
6. ¿De qué manera crea valor la auditoría administrativa para una organización?
7. ¿Es la auditoría administrativa una herramienta de estrategia?

CASO PRÁCTICO: PUBLICIDAD NACIONAL

ANTECEDENTES

De 1957 a 1964, Daniel Mario Martínez trabajó como ayudante de impresor en Farias Process. Posteriormente lo hizo en pequeños negocios del mismo giro como impresor, hasta que en uno de ellos logró el puesto de encargado, donde dirigía entre 8 y 10 personas. Después, durante dos años, lo hizo por su cuenta asociado con un hermano.

Al terminar la sociedad dividieron sus bienes. Daniel conservó algunos instrumentos y materiales y comenzó a trabajar por su cuenta. Tenía a su cargo a dos personas a las que capacitó en todo lo referente a la serigrafía. Después, rentó un local y de manera personal adquiría materia prima para producir y vender sus productos.

En 1981 necesitaba más espacio para la elaboración de sus productos, por lo que rentó una casa para ampliar su capacidad de producción y contrató más personal.

En 1983 adquirió un terreno, donde construyó las instalaciones de Publicidad Nacional, que en 1985 amplió con la adquisición del lote contiguo.

En la actualidad Daniel Mario Martínez es el gerente general, y cuenta con 15 personas a su cargo:

- un diseñador
- un contador
- un jefe de recursos humanos
- un encargado de operaciones
- cinco impresores
- un suajador
- un cortador
- seis ayudantes

Reglamento de la empresa

- Se prohíbe el acceso a la empresa en estado de ebriedad o bajo influencia de enervantes (drogas).
- Cuando los trabajadores lleguen media hora tarde, se les suspenderá un día durante el mes, a criterio del jefe de producción (salvo previa autorización del jefe inmediato superior).
- Las fallas del equipo deben ser reportadas de inmediato.
- El personal debe mantener en buen estado las herramientas y utilizar el material para los fines establecidos.
- El personal debe mantenerse en el área de trabajo asignada.
- Se prohíbe fumar o ingerir bebidas embriagantes dentro del área de trabajo.
- Se prohíbe comer dentro del establecimiento en horas laborales.

Misión

Hacer trabajos de impresión con todo tipo de materiales de la mejor calidad, proporcionando al cliente ideas para que su producto tenga una mejor aceptación.

Visión

Actualización permanente para ofrecer al cliente el mejor servicio y lograr un lugar reconocido dentro del mercado de la serigrafía, como una empresa que siempre busca estar a la vanguardia.

Filosofía

Sabemos que la importancia de nuestros valores nos llevará al éxito, por tal motivo hacemos hincapié en ellos para lograrlo.

Unidad

La única forma de lograr el cambio es mediante la unión de propósitos y esfuerzos enfocados en un objetivo común.

Esfuerzo

El esfuerzo debe ser mayor al que cotidianamente realizamos en nuestra actividad personal y vida productiva. Es necesario utilizar tiempo específico extra para construir y emprender mejoras que nos permitan alcanzar la calidad total y un beneficio social.

Responsabilidad

Es nuestro deber dar cuenta cabal de nuestros actos, capacidad para afrontar el deber y cualquier situación conflictiva con ánimo y deseo de dar solución con un alto grado de conciencia ética y compromiso.

Honestidad

Es un valor ético que se puede interpretar como integridad, dignidad, probidad, lealtad, rectitud, moralidad, conciencia y justicia. Nada lograríamos si no iniciamos y mantenemos nuestras acciones comprometidos con nosotros mismos y con la sociedad a fin de lograr el éxito.

Calidad

Es el reto a vencer en todos los aspectos de nuestra organización y una de nuestras fortalezas, ya que la calidad de nuestro personal, productos y procesos es una prioridad para lograr una alta competitividad y productividad.

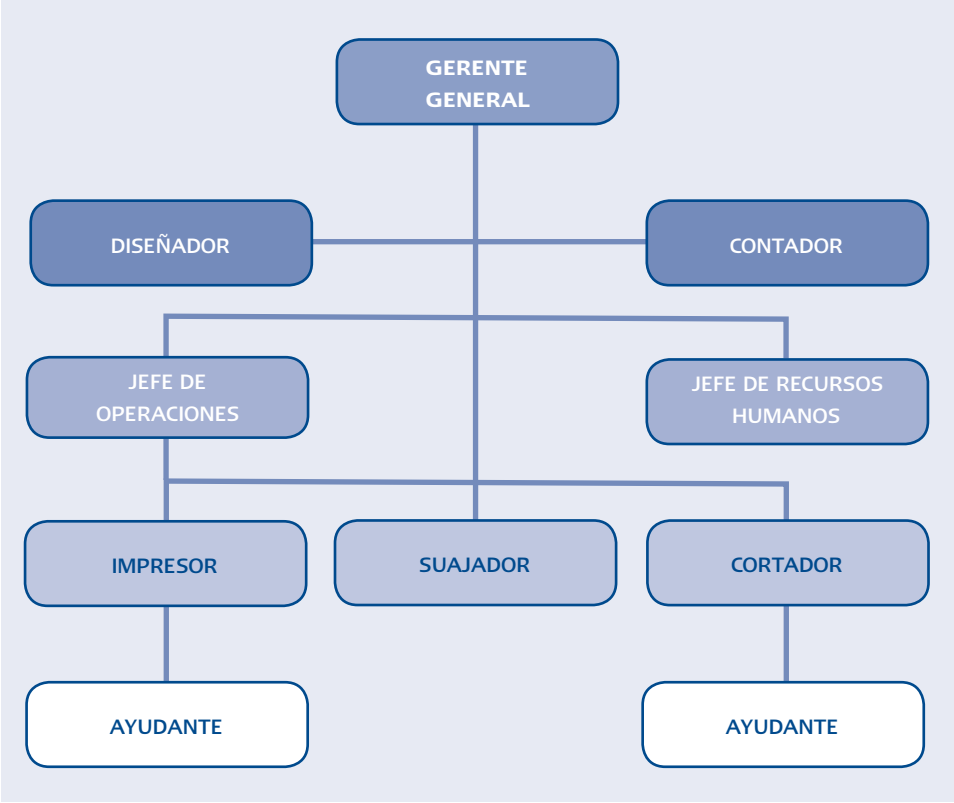
Servicio

Este aspecto se ha convertido en un elemento central de la venta de nuestros productos. El servicio de calidad es una herramienta que debemos utilizar para conseguir una mejor posición en la sociedad e inculcarlo a los copartícipes del grupo, así como hacer que cada quien trabaje enfocando sus energías, intención y entusiasmo para satisfacer las necesidades del cliente.

Excelencia

Es un aspecto muy importante en el cual haremos hincapié para lograr un grado óptimo de desarrollo en nuestros procesos, productos y servicio.

ORGANIGRAMA GENERAL



ELABORÓ: Juan Miguel Fernández Rodríguez
Fecha: 12/01/05

PLANEACIÓN

Área a evaluar: operaciones.

Objetivo general

Estudiar y evaluar el desempeño del área de operaciones para determinar los niveles de productividad de la empresa e identificar posibles problemas y oportunidades de mejora.

Objetivos específicos

- Hacer que el empresario tome conciencia de que el correcto funcionamiento del área de operaciones puede disminuir los costos y aumentar las utilidades de la empresa.
- Resaltar la importancia que tiene la auditoría administrativa para evaluar e implementar correcciones acordes con las necesidades de la organización.
- Elaborar un diagnóstico sobre el estado actual del funcionamiento del área de operaciones para identificar y aprovechar fortalezas y dar sugerencias para la corrección de las debilidades.
- Implementar procedimientos adecuados para llevar a cabo las tareas específicas que se deben realizar.

Fuentes de estudio

- ***Internas:*** entrevistas y cuestionarios aplicados al área de operaciones.
- ***Externas:*** consulta a organismos nacionales que emiten lineamientos para regular la función de producción.

Investigación preliminar

Mediante entrevista realizada al jefe de operaciones se determinarán las necesidades específicas del área. Asimismo, con base en una gráfica de Gantt se estimará el tiempo que se dedicará a cada actividad, a fin de cumplir con el objetivo de la auditoría.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO DE AUDITORÍA

PROPUESTA TÉCNICA

Naturaleza: auditoría administrativa

Alcance: área de operaciones

Antecedentes: en la empresa Publicidad Nacional nunca se ha realizado ningún tipo de auditoría.

OBJETIVOS

- Sentar las bases para la ejecución de la auditoría de manera puntual.
- Establecer una dinámica de trabajo que permita una interacción fluida de las acciones.
- Implementar una estructura de trabajo que ordene las iniciativas y los recursos con una visión integradora.

- Lograr que la auditoría convierta las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Estrategia: el equipo auditor realizará visitas periódicas para conocer el uso de recursos para la búsqueda del liderazgo en costos.

Justificación: elaborar un diagnóstico del área de operaciones para evaluar su funcionamiento.

Acciones: aplicación de cuestionarios, cédulas, entrevistas y observación directa en el área de producción.

Recursos: equipo auditor de la Escuela de Negocios de la Universidad Nacional.

Resultados

- Identificar los procesos utilizados en la empresa para proceder a estandarizarlos.
- Tipificar los escenarios de acción en que se desempeña el área de operaciones.
- Elaborar recomendaciones y observaciones de orden administrativo para aplicarlas al área.
- Emitir opinión sobre posibles irregularidades en el área.
- Detectar los factores internos y externos que influyen en el funcionamiento del área.

Asignación de la responsabilidad: líder de proyecto.

Capacitación: instrumentarla a través de sesiones en las que participe la totalidad del equipo auditor, coordinadas por el líder de proyecto y en la que se revise la estrategia, mecanismos de trabajo y el proyecto de auditoría.

Actitud: la labor de investigación se realizará de la manera más objetiva y sin prejuicios del equipo auditor.

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

- Para enriquecer la documentación recabada se investigará sobre esta información para afirmarla y complementarla.
- Elaboración de un diagnóstico sobre el estado actual del funcionamiento de la organización.
- Se revisarán las actividades que realiza el personal para precisar si se llevan a cabo conforme a las instrucciones del área.
- Visitas programadas a la empresa para recolectar la información necesaria a través de entrevistas y aplicación de cuestionarios, así como observación directa e investigación documental.
- Los ajustes se harán de acuerdo con la planeación y para concretarlos la propuesta técnica se someterá al encargado de la sucursal para que lo analice y autorice las modificaciones procedentes.
- La determinación de las acciones se apegará al programa definido.
- Planear alternativas de medición a través de indicadores que reflejen rasgos sobresalientes dentro del área de operaciones que sirvan para el análisis de los diferentes factores.

- Los criterios deberán ser determinados con base en los objetivos que maneje el área.
- Proponer mecanismos de acción que apoyen la mejora continua.
- El informe de auditoría se debe preparar de acuerdo con los resultados que se obtengan.

INSTRUMENTACIÓN

RECOPILACIÓN DE LA INFORMACIÓN

La recopilación de la información se realizó con las herramientas diseñadas para ello. La correspondiente a estructura, valores, misión y visión de la empresa fue proporcionada por el titular de la organización. El resto de la información fue captado por el equipo auditor en cédulas para la detección y registro de hallazgos y evidencias y para el registro de aspectos relevantes.

Técnicas de recolección

El equipo auditor decidió aplicar las siguientes técnicas, debido a la facilidad y rapidez de las mismas para obtener la información necesaria.

- Investigación documental
- Observación directa
- Entrevista
- Cuestionarios
- Cédulas

MEDICIÓN

Esta actividad se basó en los siguientes indicadores:

Indicadores de operación

Indicadores cualitativos

- Proceso mediante el cual el área respectiva administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización.
- Cómo promueve la rentabilidad de los recursos productivos.
- Forma en que estimula el respeto a las condiciones ambientales.

Indicadores cuantitativos

Con la aplicación de este indicador se pretende justificar cuántos trabajadores de toda la empresa están inmersos en las operaciones.

$$\frac{\text{Personal asignado a la producción}}{\text{Total de personal}}$$

Con este indicador se pretende obtener una estimación de los costos de los insumos del total de la producción.

$$\frac{\text{Costo de los insumos}}{\text{Costo de producción}}$$

Con este indicador se pretende conocer los costos de los insumos nacionales del total de la producción.

$$\frac{\text{Costo de los insumos nacionales}}{\text{Costo de producción}}$$

Con este indicador se debe determinar el costo de producción de los artículos terminados.

$$\frac{\text{Costo de producción}}{\text{Artículos producidos}}$$

Este indicador sirve para conocer la cantidad de maquinaria y equipo que son propios de la empresa respecto del total que se utiliza en el área.

$$\frac{\text{Equipo y maquinaria propios}}{\text{Total de equipos y maquinaria}}$$

Con este indicador se intenta de conocer la cantidad de equipo y maquinaria al que se le da mantenimiento preventivo en relación con el total de la maquinaria y equipo del área.

$$\frac{\text{Mantenimiento preventivo de equipo y maquinaria}}{\text{Cantidad de equipo y maquinaria}}$$

Con este indicador se pretende identificar el equipo y maquinaria al que se le da mantenimiento correctivo en relación con el total de la maquinaria y equipo del área.

$$\frac{\text{Mantenimiento correctivo de equipo y maquinaria}}{\text{Cantidad de equipo y maquinaria}}$$

Con este indicador se debe precisar el valor del equipo y maquinaria del área respecto del activo fijo de la empresa.

$$\frac{\text{Valor de los equipos y maquinaria}}{\text{Activo fijo}}$$

Este indicador sirve para conocer la depreciación del activo fijo.

$$\frac{\text{Depreciación}}{\text{Activo fijo}}$$

PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo a utilizar serán minutas, donde el auditor del equipo llevará un resumen de lo ocurrido durante el proceso para obtener la información necesaria para la auditoría.

EVIDENCIA

En las visitas que se realizaron se comprobó:

Evidencia física

- No se cuenta con organigrama, manual de organización ni manual de procedimientos.

- No se cuenta con un documento que contenga descripciones de los puestos.
- No existen señalamientos específicos en el área de operaciones.
- Los extractores de aire son muy pequeños para purificar el ambiente en la medida necesaria.
- Algunas máquinas no se encuentran en funcionamiento.

Evidencia testimonial

- La opinión de sus tres principales clientes fue que el servicio en general es satisfactorio. Asimismo, que acuden o solicitan los servicios de la empresa por la calidad, entrega oportuna y bajo precio de los productos.

SUPERVISIÓN DEL TRABAJO

No hubo cambios en las fechas de las visitas, por lo cual se respetó la calendarización de actividades.

El equipo auditor mostró puntualidad y formalidad en las visitas a la sucursal. Cada integrante se desempeñó puntualmente y en los casos necesarios hubo apoyo de todo el equipo.

Los resultados que obtuvo cada auditor se entregaron en un lapso no mayor a 48 horas.

EXAMEN

PROPÓSITO

Por medio de los enfoques de análisis organizacionales (SWOT) y cuantitativas, se busca lograr el objetivo planteado para la realización de la auditoría de tal forma que se pueda analizar de acuerdo con las circunstancias especificas del área, con el fin de reunir todos los elementos necesarios para emitir recomendaciones y conclusiones.

PROCEDIMIENTO

El área de operaciones trabaja de manera específica en:

- Corte de material
- Impresión del material
- Secado y recolección
- Suaje
- Selección
- Empaque

Por lo tanto, es necesario:

- *Conocer* los componentes del proceso productivo.
- *Describir* el procedimiento de producción.
- *Descomponerlo* la producción incluye aspectos netamente operativos, de orden administrativo y de cultura organizacional.
- *Revisarlo críticamente 1.* la capacitación en el proceso de inducción es deficiente, 2. los trabajadores no utilizan el equipo de seguridad, 3. las sanciones por retardo

repercuten sobre la producción y, 4. existe una alta rotación de personal por los bajos salarios y excesivas cargas de trabajo.

- *Ordenar cada elemento* los elementos más sobresalientes son la falta de instrumentos administrativos fundamentales, la ausencia de una visión de negocio y el predominio de actividades netamente operativas y la carencia de cultura de mejora.
- *Definir las relaciones* la empresa trabaja en forma empírica, sobre una base de comunicación poco formal y hasta cierto punto difusa. En la producción predominan las relaciones de compañerismo. La supervisión es más formal, pero la relación es estrictamente laboral, sin una identificación más personalizada.
- *Identificar y explicar su comportamiento* la elevada rotación de personal debida a las condiciones prevalecientes, la falta de herramientas administrativas por el predominio de una administración empírica y la existencia de un liderazgo paternalista al margen de las normas de seguridad son la base del funcionamiento de la empresa.

ENFOQUES DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

ORGANIZACIONALES

Análisis SWOT del área de operaciones:

Fortalezas

- Buena calidad de los productos elaborados
- Experiencia de los trabajadores (impresores)
- Proceso semiautomático de producción (UV)
- Buen ambiente de trabajo

Debilidades

- Liderazgo paternalista
- No cuenta con manuales de procedimientos y de organización
- No se cuenta con políticas
- Pérdida de tiempo por comunicación informal (plática súperabundante)

Amenazas

- Tipo de cambio (materia prima de exportación)
- Inflación
- Inasistencias de los trabajadores
- Mala calidad de los insumos
- Fallas de corriente eléctrica (no se cuenta con planta generadora de emergencia)

Oportunidades

- Adquisición de nueva tecnología para mejorar su proceso
- Elaboración de productos propios
- Capacitación sobre nuevas técnicas de trabajo

CUANTITATIVOS

- Modelos de inventario: esta técnica sirve para determinar la capacidad de producción que tiene la empresa para satisfacer la demanda de sus clientes.

- Muestreo: ayudar a conocer las necesidades del área de operaciones con lo cual se podrá determinar si se están cumpliendo sus expectativas y necesidades. Estos resultados servirán para inferir si el área de producción cuenta con un buen proceso que ayude a la eficiencia de la empresa. Por medio de cuestionarios, entrevistas y observación directa.
- Análisis de series de tiempo: con ello se obtendrá la variación de la cantidad de producción, rotación de personal en periodos homogéneos y así determinar un plan para evitar demoras con base en esta información.

INFORME

Naturaleza del estudio: auditoría administrativa.

Responsable: equipo auditor externo.

Antecedentes: con base en la baja productividad de la empresa y el conocimiento de sus autoridades se abrió la posibilidad de auditarla.

Objetivos: estudiar el tipo de administración existente en el área de operaciones.

Alcance: área de operaciones.

PROBLEMA	ÁREA (OPERACIONES)	SOLUCIÓN
Calidad del color	Impresión	Implementar un estándar de la cantidad de diluyente por cada color que se desee imprimir
Burbujas de adhesivo en las calcomanías	Laminado	Adecuar la temperatura para ciertos colores para eliminar las burbujas.
Lentitud al suajar	Suaje	Estandarizar la velocidad de la máquina suajadora (contraseña)
Rotación constante de personal en el área de impresión (ayudantes)	Impresión	No dejar la mayor carga de trabajo al ayudante (distribuirla de manera equitativa con el impresor)

Metodología: de auditoría con base en indicadores de gestión.

Resultados esperados: definir el panorama general del área para elaborar alternativas de cambio tendientes a mejorar las condiciones laborales, incrementar la productividad e impulsar el posicionamiento de la empresa.

SEGUIMIENTO

OBJETIVO GENERAL

Implementar los lineamientos generales para mantener un control apropiado de las observaciones y recomendaciones emitidas por los auditores a la empresa.

Lineamientos generales

- Los cambios y las mejoras implementadas deben ser constantes y sin interrupción.
- Llevar control del desarrollo de los programas mediante la comparación de los resultados reales con los estimados para corregir, mejorar y, en su caso, formular nuevos planes de acción.
- Evaluar los resultados que beneficien al área de operaciones con el fin de determinar si el proyecto se desarrolla conforme a lo esperado.
- Llevar a cabo reuniones de manera permanente con el personal del área de producción para analizar el cumplimiento de metas a corto, mediano y largo plazos.

Recomendaciones programadas

Acciones específicas:

- Elaborar manuales de procedimientos para disminuir tiempos en la introducción de personal nuevo a la organización y evitar la interferencia en los procedimientos.
- Implementar programas que permitan mejorar las habilidades y la ejecución de las actividades de los trabajadores con el consecuente incremento de la productividad.
- Desarrollar y difundir la cultura organizacional para que los trabajadores del área de operaciones se sientan identificados y comprometidos con la empresa en la que laboran.
- Evaluar periódicamente la productividad y el desempeño del trabajador. Con base en ello, tomar decisiones de promoción y remuneración.
- Establecer niveles de productividad de los trabajadores para determinar el tiempo promedio óptimo para producir un artículo.
- Establecer un programa de mantenimiento preventivo para la maquinaria y equipo para evitar interrupciones en el proceso de producción.
- Adquirir una planta generadora de energía para que el proceso sea continuo en caso de apagones y no haya demoras en las entregas.
- Establecer normas de seguridad dentro y fuera de la empresa. Definir los peligros y condiciones a los que está expuesto el trabajador durante la producción y difundirlos para que los identifique plenamente.

Áreas de aplicación: en todos los niveles del área de operaciones.

Periodo de realización: tres meses.

Resultados obtenidos: en general, una mejor eficiencia en el área gracias al desarrollo de los manuales de procedimientos y de organización, para estandarizar el proceso y la elaboración de los productos, y una mejora en:

- el desempeño de los empleados,
- la seguridad del personal,
- la productividad y, por consecuencia, en los tiempos de entrega,
- la disminución de costos

Impacto logrado: mejora y profesionalización del área de operaciones.

ÁREA DE APLICACIÓN	FUNCIONES A REALIZAR	FACTORES A CONSIDERAR	PERIODO DE REALIZACIÓN	COSTO APROXIMADO	RESULTADOS OBTENIDOS
Impresión	Supervisar las actividades que realiza el impresor y su ayudante	Tipo de pintura Cantidad de solvente Tiempos color y tonalidad (con base en pantone)	Septiembre de 2005	Con base en el promedio por hora del sueldo del jefe de operaciones e impresores	Determinar con mayor exactitud la cantidad de solvente a utilizar dependiendo del tono y color, estableciendo un estándar para mejorar la calidad en la presentación del producto
Laminado	Supervisar las actividades de los encargados del laminado	Material a laminar Temperatura Tamaño de la calcomanía	Septiembre de 2005	Con base en el promedio por hora del sueldo del jefe de operaciones, cortador y ayudantes	Eliminar burbujas en el laminado y mejorar la presentación del producto
Suaje	Supervisar las actividades del encargado del suaje	Tiempo para calibrar la máquina de suaje Velocidad de la máquina para realizar el suaje	Septiembre de 2005	Con base en el promedio por hora del sueldo del jefe de operaciones y el suajador	Estandarizar la velocidad de la máquina suajadora y así obtener mayor cantidad de calcomanías suajadas en un periodo de tiempo determinado

PREGUNTAS

1. ¿Cómo se puede agregar valor al proceso productivo de la organización?

2. ¿De qué manera la estrategia de negocios influye en la producción de bienes y servicios?

3. ¿Qué importancia reviste el uso de indicadores en la forma de operar de la organización?

4. ¿Es su cultura organizacional un elemento de estrategia?

5. ¿Qué representa para la organización la capacidad para gestionar el talento?

6. ¿Cómo vincula la productividad con el desempeño?

7. ¿En qué forma debe relacionarse la operación de la empresa con los estándares de su industria?

8. ¿Es necesario aplicar la auditoría administrativa para mejorar su desempeño?

APÉNDICE A

MÉTODOS DE VALUACIÓN DE EMPRESAS

INTRODUCCIÓN

Hoy más que nunca el entorno empresarial está enfocado en obtener lo que se denomina genéricamente "valor agregado". Los inversionistas demandan a los administradores de sus empresas que les aporten valor a través de la revalorización positiva de su inversión, esto es, que generen riqueza. Por lo tanto, el objetivo último de la empresa debe ser entendido como la maximización de su valor, para que los accionistas obtengan el beneficio esperado en relación con su aportación de capital y estén dispuestos a mantener su inversión en ella.

La creación de valor se puede definir como "la maximización del rendimiento de la inversión de los accionistas en el largo plazo". Desde este punto de vista, la aportación de valor debe extenderse al mayor número de actividades posibles dentro de la organización.

Como todas las herramientas de la administración, no está exenta de inconvenientes y desventajas que pueden disminuir su función explicativa del valor. Sin embargo, existen mecanismos que permiten adaptar el concepto para superar estas deficiencias aunque, como se verá, de alguna manera pueda afectar a una de sus principales ventajas, como es la simplicidad.

La idea de medir la creación de valor económico en la empresa no se basa en contar con un medidor o número más. Se trata de una forma de pensamiento que debe estar presente en todos los niveles de la organización, particularmente en los mandos de decisión, con el propósito de guiar sus acciones y estrategias.

Los objetivos que incluye un proceso para medir la creación de valor económico en la empresa van desde asegurar que la utilidad o riqueza generada sea lo suficientemente grande para cubrir el costo de todas las fuentes de financiamiento de los recursos invertidos en el negocio, así como un apoyo para el desarrollo de esquemas de compensación ejecutiva, donde el principal interés es el de vincular los ingresos de los ejecutivos con el desempeño de la empresa. No obstante, el objetivo principal vinculado a la auditoría administrativa es dotar de un medidor del desempeño real a la alta dirección, para asegurar que todas las áreas y unidades de negocio coadyuven en la creación de valor en la empresa.

Existen varios métodos para medir la generación de valor. Desde el punto de vista económico, los conocidos como EVA (Economic Value Added, por sus siglas en inglés) y GEO, o generación económica operativa. Desde el punto de vista financiero, el RION o rendimiento sobre la inversión operativa neta, el ROI o rendimiento sobre la inversión, y el EBITDA (Earning Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations, por sus siglas en inglés) o utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

¿Por qué elegir el EVA?

Se considera que el EVA es un método integral porque permite medir el valor económico de las empresas, pues representa la utilidad o beneficio económico que brinda el bien, esto es, la utilidad que se espera se derive de su posesión. Para calcularlo se consideran variables macroeconómicas combinadas con variables que contienen los estados financieros. Comparativamente, métodos como el RION, ROI y EBTIDA sólo toman en cuenta variables provenientes de los estados financieros para medir el valor. Esta circunstancia no se refiere a que uno u otro método sea mejor, sino a las condiciones que prevalecen en los procesos de toma de decisiones, como son la cobertura y la disminución del margen de incertidumbre.

Es importante señalar que el EVA muestra ventajas significativas respecto de métodos tradicionalmente utilizados tales como las razones financieras. El análisis basado en razones financieras (que se fundamenta en cifras contables), puede conducir a una interpretación errónea, ya que equivale a trabajar con hechos pasados y no a perfilar lo que sucede en el momento actual.

El EVA permite ver registros históricos, compararlos con lo proyectado y hacer los ajustes correspondientes para visualizar de manera integral el valor que puede producir una empresa.

En resumen, este indicador nació como una herramienta simple, comprensible y muy útil para extender y compartir esta filosofía entre todos los empleados y gestores.

EVA (Economic Value Added)

El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta opera.

El valor económico agregado (EVA) es una herramienta financiera que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que ésta opera. El EVA aporta elementos para que los accionistas, inversionistas, entidades de crédito y otras personas con intereses en la empresa puedan tomar decisiones con más conocimiento de causa.

El EVA indica si la empresa está creando o destruyendo valor, si vale más o menos, o si al final del ejercicio la operación produjo o consumió dinero. No es un índice, por lo que no hay dudas respecto a su interpretación; se mide en valores absolutos (moneda), y tampoco es un porcentaje que relativiza la información.

El EVA ha sido utilizado con gran éxito por multinacionales como Coca-Cola y AT&T para medir permanentemente la creación del valor de sus corporativos. Es una patente registrada por la compañía estadounidense Stern, Stewart & Co., firma que la puso de moda en Estados Unidos en 1993. Sus creadores, Joel Stern y Bennett Stewart, acuñaron la idea con el fin de medir el buen desempeño de la administración, en particular la financiera.

Es de destacar que constituye un parámetro que claramente expresa cuánto habrían podido ganar los accionistas si hubieran depositado en otra parte los recursos que invirtieron en una empresa. Esta premisa es toda una revelación.

Como concepto sobre la creación de valor, el EVA ha adquirido gran relevancia merced a las publicaciones de las firmas McKinsey & Co y Stern Stewart.

De manera especial, McKinsey, una de las empresas de consultoría más importantes del mundo, categoriza los diversos indicadores financieros como alternativas o metodologías para medir el desempeño de las empresas y lo hace en tres categorías: razones financieras, indicadores de desempeño basados en medidas contables (ABM Accounting Based Measures) y métodos basados en valor, donde se encuentra el EVA. Asimismo, el tema ha ocupado un lugar prominente en las escuelas de negocios, como parte de los programas de estudio de asignaturas tales como finanzas y evaluación económica de proyectos de inversión.

Forma de cálculo

El EVA se calcula sobre la base de la misma información que se requiere para elaborar los balances financieros. Se toman las ganancias operativas netas después de impuestos restándoles el costo del capital utilizado para producirlas.

EVA = Resultado operativo después de impuestos − (Capital X Costo de capital)

Si el EVA es positivo, la compañía está creando valor, pero si es negativo, está perdiendo capital, lo que se refleja en el rendimiento que los accionistas no obtendrán, debido a que la empresa no está creando valor. A largo plazo, sólo las empresas que generen valor pueden sobrevivir.

El EVA es una cifra en moneda, no un porcentaje o tasa de rendimiento. Los inversionistas gustan del EVA porque relaciona las utilidades con la cantidad de recursos necesarios para lograrlas.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL EVA

Ventajas

- Provee una medida para la creación de riqueza que alinea las metas de los administradores de las divisiones o plantas con las metas de la compañía.
- Permite determinar si las inversiones de capital generan un rendimiento mayor a su costo.
- Permite identificar los generadores de valor en la empresa.
- Los administradores que son compensados en función del EVA toman acciones congruentes con la generación de valor.
- Combina el desempeño operativo con el financiero en un reporte integrado que permite tomar decisiones correctas.

Desventajas

- No es comparable cuando existen diferencias entre los tamaños de las plantas o divisiones, por lo que una gran planta o división puede tener un EVA alto y una pequeña planta un EVA bajo.
- Es un cálculo que depende de los métodos de la contabilidad financiera para la aplicación de los ingresos y el reconocimiento de los gastos. Esto puede motivar a los administradores a manipular estos números, por ejemplo, pueden manejar el reconocimiento de los ingresos durante un periodo eligiendo qué órdenes de clientes despachar y cuáles retrasar.
- Destaca la necesidad de generar resultados inmediatos, por lo cual desmotiva a los administradores para invertir en productos innovadores o procesos tecnológicos que generan resultados en el largo plazo.

APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

Anteriormente no existía en las empresas la costumbre de medir su riqueza en términos de lo que hubiera podido hacer con el capital prestado y, lo más importante, con el propio. Esta última circunstancia ha despertado el interés de los accionistas ya que estaban acostumbrados a ver el costo de los recursos invertidos en maquinaria, tecnología, activos fijos y capital de trabajo. Por ello, el EVA es una herramienta que da transparencia a la administración de un negocio.

¿Cómo sabe un accionista si el capital que puso en manos de la compañía genera los rendimientos que debería? Esta respuesta la tiene el EVA. No sólo por el tipo de operación que conlleva, sino que su cálculo obliga a la compañía a presentar los balances de una forma clara, en la que es fácil identificar y cuantificar los recursos propios y financiados invertidos en el periodo, por lo que, si hay creación de valor, tiene que manifestarse.

Además, es un instrumento muy útil para medir la generación de riqueza en cada unidad administrativa y actividades de una empresa, en función de que precisa el capital con el que se trabaja y su uso en cada unidad, lo que simplifica la asignación de recursos. Implica un cambio en los parámetros de evaluación. Por ejemplo: la parte comercial no sólo sería evaluada por el monto de sus ventas, sino por el comportamiento de la cartera, la acumulación de inventario y la eficiencia de la distribución.

EL EVA COMO INSTRUMENTO DE CONTROL CORPORATIVO O COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

La verdadera difusión y popularidad que el concepto de EVA ha adquirido en los últimos años se debe a su funcionalidad como herramienta de gestión en una empresa y al efecto que puede producir en la cultura y comportamiento organizacional.

A diferencia de lo que ocurre con otras medidas de rentabilidad, el EVA permite dar a conocer a la dirección y a los empleados el costo de capital que para los accionistas supone la aportación de sus recursos. Del mismo modo, los responsables de unidades de negocio, menos habituados a operar con índices o medidas financieras, disponen de una medida sencilla y directa del resultado de su actividad y pueden comprender el costo de capital en toda la compañía y el grado en que participan.

Al incluir en la cuenta de resultados los costos de capital, se logra que toda la empresa conozca los verdaderos costos de los recursos empleados. Por contraparte, el ROI no hace más claro el costo real de financiar activos tales como inventarios o cuentas por cobrar.

Con el ROI, las implicaciones en el resultado del costo de capital sólo se plasman por debajo de la línea del beneficio operativo en la cuenta de resultados. En cambio, con el EVA es posible observar las consecuencias de una estructura de financiamiento determinada directamente sobre el beneficio operativo, por lo que sus consecuencias en la organización son totalmente distintas.

Al calcular el EVA, el costo del capital (y de la deuda) puede sustraerse de la cuenta de resultados antes de la obtención del beneficio operativo neto. Si todos los ingresos y costos se distribuyen por líneas o unidades de negocio, ¿por qué no hacerlo también con los costos de capital? Parte del capital se dedica a financiar inversiones corrientes (inventarios, cuentas por cobrar, etc.), por lo que este capital es también esencialmente variable. Si el verdadero costo de capital no se incluye también en el costo del producto, los cálculos para la fijación de precios de venta podrían ser erróneos.

En el mejor de los casos, el enfoque EVA puede llegar a suponer un cambio de mentalidad en la empresa. Si su importancia se difunde, cualquier empleado y, por supuesto, la dirección, podrían llegar a pensar como accionistas, pues comprenderán que cualquier inversión que quiera emprenderse debe producir un rendimiento que al menos cubra el costo de capital. De no ser así, los accionistas podrían optar por alternativas de inversión mejores. En definitiva, el objetivo último de la empresa es crear valor para el accionista.

Tal vez el mayor problema surja en el momento de determinar cuál debe ser el costo de capital "justo". ¿Es un porcentaje negociable o impuesto, estable o variable anualmente, explícito o implícito? Todas estas cuestiones son debatibles. Pero en cualquier caso, lo que debería ser, es un costo conocido *a priori*; de otro modo no podría servir de referencia para evaluar la administración de la empresa.

De este enfoque se desprende una consecuencia inmediata a efectos de mejorar su valor: minimiza el capital vinculado con las operaciones. Esta tendencia está ganando terreno en el ámbito empresarial, donde junto con ampliaciones de capital importantes se ven acuerdos de reducción y devolución de capital a los accionistas. Se ha trabajado mucho en el terreno de la reducción de costos operativos y no operativos pero todavía se presta escasa atención a la reducción de un capital excesivo, tal vez por su consideración tradicional de bien escaso o válvula de solvencia.

APLICACIÓN DEL EVA (LAS 4 M)

Stern Stewart & Co. describe las cuatro principales aplicaciones del EVA, con cuatro palabras que empiezan con la letra "m", cuyo contenido se explica a continuación:

- **Measurement (medida)**

  EVA es el parámetro más preciso para medir el desempeño corporativo. Como lo menciona Peter Drucker en la revista Harvard Business Review, "es una medida de productividad total".

- **Management System (sistema gerencial)**

  En tanto que utilizar el EVA puede conceder a las empresas un mejor enfoque de su desempeño, su verdadero valor se alcanza cuando se emplean sus bases para crear un sistema de administración financiera comprensivo que abarque todas las políticas, procedimientos, métodos y medidas que guían sus operaciones y estrategias. Más aún, el EVA cubre la totalidad del rango de decisiones gerenciales.

  Stern Stewart & Co. define tres maneras de incrementar el valor:

  1. Incrementar el rendimiento de los activos existentes en el negocio por medio de un manejo más eficiente del estado de resultados.
  2. Invertir capital adicional y construir agresivamente nuevos negocios, siempre que el rendimiento esperado de las nuevas inversiones supere el costo de capital.
  3. Liberar capital de las operaciones existentes, ya sea mediante la venta de activos que son más valiosos para otros e incrementar la eficiencia de capital a través de iniciativas como acelerar el ritmo del capital de trabajo y ciclo de conversión.

- **Motivation (motivación)**

  Para adoptar eficientemente el EVA, las compañías deben involucrar a todo el personal y directores. Los planes de bonos en efectivo deben basar el incentivo en el incremento del EVA. La única manera que los gerentes puedan generar más dinero para ellos, es mediante la creación de más valor para los accionistas.

- **Mindset (actitud)**

  Cuando se implementa en su totalidad, el EVA transforma la cultura corporativa. Asimismo, vincula la planificación estratégica con las divisiones operativas, lo cual elimina la desconfianza que generalmente se presenta entre operaciones y finanzas. Sin embargo, una compañía debe reconocer que el EVA es una medida de productividad total, por lo que se superpone a cualquier otra medida financiera y/o de operaciones.

OTRAS APLICACIONES DEL EVA

La virtud fundamental del EVA es su fácil manejo como herramienta de administración y de apoyo para la toma de decisiones. Empero, su utilidad va más allá y alcanza campos tales como los siguientes.

Como criterio de decisión estratégica

La asignación de capital entre las unidades de negocio puede aplicar el criterio del EVA. De esta forma, una unidad que aporta un EVA comparativamente mayor al de otra con un volumen de capital o recursos similares, debe potenciarse o valorarse sustancialmente más, por lo que considerarlo como criterio único puede no ser conveniente. Para percibirlo, pensemos, por ejemplo, en el distinto grado de desarrollo de una unidad productiva madura respecto de el de otra que acaba de iniciar sus trabajos, que pese a su menor EVA, precisa de recursos adicionales para su crecimiento. Aun así, su acompañamiento con otras medidas de rentabilidad puede proporcionar una utilidad adicional.

CÓMO MEJORAR EL EVA DE UNA EMPRESA

Sin duda hay innumerables iniciativas que pueden llevarse a cabo para aumentar el valor para el accionista y consecuentemente del EVA. No se trata únicamente de crear nuevos productos que permitan obtener márgenes de utilidad impresionantes, ni de conseguir ventajas estratégicas insospechadas. Se pueden emprender pequeñas mejoras que día a día ayuden a elevar la eficiencia operacional. Entre las formas de lograrlo se destacan las siguientes:

a. Aumento de la rentabilidad con el mismo volumen de capital
Incluir todas las mejoras que pueden desarrollarse a diario como resultado de cualquier plan de mejora que permita incrementar la eficiencia de la empresa, tanto a nivel productivo como de servicios administrativos.

b. Aumento del capital invertido con mayor rentabilidad
El criterio de decisión para el desarrollo de nuevas inversiones debe seguir siendo el del VAN (valor actual neto) positivo. Con ello, se garantiza que los flujos de caja que se obtengan gracias al nuevo proyecto superen el costo de la inversión necesaria para llevarlo a cabo.

c. Reducción de capital sobrante
La tendencia actual hacia la reducción de capital y devolución de aportación a los accionistas se justifica con la implementación de medidas de valor agregado y en la imposibilidad de cumplir con la rentabilidad esperada de todo el capital aportado.

Estas soluciones, que son simples y bien conocidas, no se aplican siempre de manera estricta. Una cuarta vía para mejorar el EVA es la reducción del costo de capital. Pero no siempre es posible considerar esta alternativa desde la visión del administrador, pese a que cada vez hay un mayor grado de negociación. Al margen de esto, resulta difícil modificar el costo de capital si no se modifican las propias líneas de negocio y la estructura de financiamiento o riesgo de la empresa.

OTROS MÉTODOS PARA MEDIR LA CREACIÓN DE VALOR DENTRO DE LAS EMPRESAS

Al igual que con el EVA, puede medirse la creación de valor que genera una organización a través de otros métodos. En cada caso, la elección depende del interés sobre un tipo de información específica. A continuación se formula una breve descripción de la forma de operar de cada una de estas herramientas.

a. Generación económica operativa (GEO)

GEO[1] o generación económica operativa. Es una herramienta creada con el objetivo de medir la generación de valor económico de una empresa, por lo que representa una alternativa de aplicación similar al EVA.
El GEO mide el rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos, en relación con el costo promedio ponderado de capital.
La forma de calcularlo es la siguiente:

El GEO mide el rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos, en relación con el costo promedio ponderado de capital.

$$GEO = (RIONDI - C) \times ION$$

RIONDI[2] = rendimiento sobre la inversión operativa neta después de impuestos

C = costo promedio ponderado de capital

ION = inversión operativa neta

Donde:

ION = inversión operativa (IO) − pasivo sin costo

IO = activo total − disponible

b. Rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION)

RION[4] o rendimiento sobre la inversión operativa neta mide la capacidad de la empresa para aprovechar en forma adecuada sus recursos en relación con su operación.

RION[3] o rendimiento sobre la inversión operativa neta. Es una herramienta que se utiliza para medir la capacidad que tiene la empresa para aprovechar en forma adecuada sus recursos, en relación con la operación de la misma.
La forma de calcular el RION es como sigue:

$$RION = (UO/ventas) / (ION/ventas)$$

Donde:
UO = utilidad de operación

EBITDA o Earning Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones; representa el margen de utilidad en efectivo que tiene la empresa.

c. Earning Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations (EBITDA)

EBITDA o Earning Before Interests Taxes Depreciations and Amortizations es la utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Esta herramienta representa el margen de utilidad en efectivo que tiene la empresa.
Se calcula de la siguiente manera:

EBITDA = Utilidad de operación más depreciaciones y amortizaciones

[1] GEO es una marca registrada por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
[2] RIONDI = RION − impuestos (Ver apartado de desarrollo del RION.)
[3] RION es una marca registrada por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.
[4] RION es una marca registrada por la Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales, A.C.

De manera gráfica se observa como sigue:

Ventas
–
Costos y gastos
=
Utilidad de operación
+
Depreciaciones y amortizaciones
=
EBITDA
–
Costo integral de financiamiento (intereses)
=
Utilidad antes de impuestos
–
Impuestos
=
Utilidad neta
–
Dividendos
=
Utilidades retenidas

ROI o rendimiento sobre la inversión representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.

d. Rendimiento sobre la inversión (ROI)

ROI o rendimiento sobre la inversión es una de las aportaciones que el método DuPont realizó a mediados del siglo pasado, y representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.
La forma de calcularlo es la siguiente:

ROI = utilidad neta / capital contable o utilidad neta / activo total

De ambas formas se puede calcular el rendimiento sobre la inversión.

El método DuPont es una técnica de investigación orientada a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa y emplea la administración como marco de referencia para analizar los estados financieros.

e. Método DuPont

El sistema de análisis DuPont es una técnica de investigación orientada a localizar las áreas responsables del desempeño financiero de la empresa. El sistema emplea la administración como marco de referencia para analizar los estados financieros y determinar la condición financiera de una empresa.
En principio, el sistema reúne el margen neto de utilidades, que mide la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, y la rotación de activos totales, que indica cuán eficientemente se ha dispuesto de los activos para la generación de ventas.

Se calcula así:

Rentabilidad con relación a las ventas	X	Rotación y capacidad para obtener utilidades

Donde:

Rentabilidad con relación a las ventas (utilidad neta/ventas) y

Rotación y capacidad para obtener utilidades (ventas/activo total)

Entonces, la fórmula del análisis DuPont queda así:

Análisis DuPont =

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total}}$$

Del método DuPont se desprende que el ROI es afectado por la rotación de los activos y por el margen de utilidad. La rotación de activos mide la productividad de los activos para generar ventas y muestra el número de unidades monetarias de ventas generado por cada unidad monetaria invertida en activos. El margen de utilidad es la razón de utilidades a ventas e indica qué proporción de cada unidad monetaria vendida al no utilizarse para cubrir gastos se convierte en utilidad. En resumen, la expresión en el modelo DuPont es:

ROI = Rotación de activos X Margen de utilidad
= (Ventas / Activos) X (Utilidad / Ventas)

CONCLUSIÓN

La medición del proceso de creación de valor económico en la empresa debe enfocarse en toda una organización. Descender en cascada a todas y cada una de las unidades de negocio, para precisar en dónde se genera valor y en dónde la capacidad para hacerlo requiere de una estrategia para alinear recursos y potenciales.

Es necesario entender que el valor económico no está cifrado sólo en los aspectos financieros, sino en todos los componentes que interactúan para que una empresa sea rentable, pero también una fuente productiva que considere la participación en el mercado, la satisfacción del cliente, la rotación de personal y la actualización de los cuadros de mando, entre otros.

También hay que tener claro que la implementación de un sistema para medir la creación de valor es más que una técnica: es una forma de ver las cosas de manera diferente. En el fondo es una filosofía gerencial para administrar empresas.

Es de destacar que el proceso de su implementación puede tomar mucho tiempo, lo cual dependerá del tamaño de la empresa, la complejidad de sus actividades y la cobertura de sus negocios, pero, sobre todo, de la capacidad para administrar con eficacia. Asimismo, que la competencia esencial en la materia no es un problema conceptual, contable o de cálculo, sino de una visión de todas las partes de una organización como un todo sin dejar de ver las partes.

CAPÍTULO 4

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender el concepto de indicador e identificar las características que debe reunir.
- Efectuar un recuento analítico de los aspectos que deben considerarse en la formulación de indicadores.
- Conocer los niveles de aplicación de los indicadores.
- Reconocer las dimensiones que se pueden evaluar por medio de indicadores.
- Explicar y diferenciar el área de influencia de los indicadores financieros y los de gestión.
- Identificar los propósitos estratégicos y atributos fundamentales de los indicadores de gestión.
- Comprender la relevancia que reviste para una organización la evaluación de su desempeño a través de indicadores.
- Dimensionar la ventaja que representa utilizar juegos de indicadores para que la cobertura de la auditoría sea consistente y completa.
- Apreciar la fortaleza que encierra un enfoque estratégico respaldado por indicadores.

"The happiest people are those who seem to have no particular reason for being happy except that they are so."

William Inge

Indicadores

El uso de indicadores en la auditoría administrativa obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización.

En este sentido, aporta elementos sustanciales para promover la mejora continua de los procesos, bienes y servicios, el empleo puntual de sus recursos y abre la posibilidad de instrumentar los cambios necesarios para lograr el cumplimiento de su objeto.

CONCEPTO

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Un indicador es una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema en un contexto de interpretación.

Es una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, pues sólo adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.

Un indicador pretende caracterizar el éxito o la eficacia de un sistema, programa u organización, pues sirve como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios. Puede medir el desempeño de un individuo, de un sistema y sus niveles, de una organización, el comportamiento de un contexto, el costo y la calidad de los insumos, la eficacia de los procesos, la relevancia de los bienes y servicios producidos en relación con necesidades específicas.

Existen indicadores de primer orden que corresponden a razones numéricas entre dos o más variables; si el indicador está subordinado a otro, será de segundo orden.

Es conveniente contar con varios indicadores para garantizar la exactitud de la medición, sin demeritar la síntesis de la información que conllevan. Por cada aspecto que se evalúa es recomendable definir un máximo de 15 a 20 indicadores.

CARACTERÍSTICAS QUE DEBE REUNIR UN INDICADOR

Para que los indicadores sean eficaces tienen que reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Susceptible de medición.
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Altamente discriminativo.
- Verificable.
- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación con su costo-beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Que pueda utilizarse con otros indicadores.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

ASPECTOS QUE SE DEBEN CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES

1. Definir el objetivo que se pretende alcanzar.
2. En su formulación se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, con base en los factores que faciliten su operación.
3. Deben enfocarse preferentemente en la medición de resultados y no en la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión organizacional.
5. Deben estar formulados mediante el método deductivo, implementados por el método inductivo y validados a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se pretende medir.
6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar la síntesis de información de los mismos.

NIVELES DE APLICACIÓN

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- Estratégicos.
- De gestión.
- De servicio.

- **Indicadores estratégicos**

  Permiten identificar:
  - La contribución o aportación al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la organización.

  Miden el cumplimiento de los objetivos con base en:
  - Actividades.
  - Programas especiales.
  - Procesos estratégicos.
  - Proyectos organizacionales y de inversión.

- **Indicadores de gestión**

  Informan sobre procesos y funciones clave

  Se utilizan en el proceso administrativo para:
  - Controlar la operación.
  - Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
  - Determinar costos unitarios por áreas, programas, unidades de negocio y centros de control.
  - Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

- **Indicadores de servicio**

  Miden la calidad con que se generan productos y/o servicios en función de estándares y satisfacción de clientes y proveedores
  Se emplean para:
  - Implementar acciones de mejora continua.
  - Mejorar la calidad de la atención a clientes.

  Permiten identificar:
  - Indicadores de desempeño o cumplimiento de los estándares de servicio.
  - Indicadores de satisfacción o calidad que percibe el cliente sobre el producto o servicio recibido.

DIMENSIONES QUE SE PUEDEN EVALUAR POR MEDIO DE INDICADORES

Para que los indicadores puedan evaluar la dimensión de las acciones deben posibilitar la medición de:

- **Efecto**
  - Mide el cumplimiento de los objetivos y metas.
  - Cuantifica valores y efectos en clientes.
  - Mide el desempeño de los procesos.

- **Cobertura**
  - Informa sobre el alcance de las acciones.

- **Eficiencia**
  - Mide costos unitarios y productividad.
  - Cuantifica la optimización de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos para obtener productos y/o servicios al menor costo y en el menor tiempo.

- **Calidad**
  - Mide el grado en que los productos y servicios satisfacen las necesidades y cumplen con las expectativas de los clientes.
  - Cuantifica la satisfacción del cliente.

INDICADORES FINANCIEROS

Indicadores de ejecución: se emplean para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos obtenidos durante una auditoría; sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos.

Los indicadores que aquí se incorporan son los que, tradicionalmente, emplean las organizaciones para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen durante una auditoría, y que sirven para determinar las relaciones y tendencias de los hechos. Es claro que su adecuada utilización está subordinada al correcto conocimiento de su significado y alcance.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral

* Asimismo, en cada caso los indicadores se presentan en un formato que incluye la numeración consecutiva, el nombre u objeto del indicador y la fórmula para su aplicación. De esta manera, su consulta y uso puede efectuarse fácilmente.

RENTABILIDAD			
NO.	INDICADOR	FÓRMULA	
1	Rendimiento del capital contable	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$	X 100
2	Rendimiento del capital social	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}}$	X 100
3	Rendimiento del activo total	$\frac{\text{Utilidad neta + Intereses pagados}}{\text{Activo total}}$	
4	Rendimiento de ventas	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	X 100
5	Margen de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$	
6	Grado de seguridad de los acredores	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}}$	

7	Costo de ventas	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}}$	
8	Rendimiento de la inversión total	$\frac{\text{Utilidad real}}{\text{Activo total}}$	X Periodo
9	Eficiencia de operación	$\frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Utilidad estimada}}$	
10	Utilidad presupuestada	$\frac{\text{Utilidad presupuestada}}{\text{Costo y gastos presupuestados}}$	

LIQUIDEZ		
NO.	INDICADOR	FÓRMULA
11	Movilidad del activo circulante	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}}$
12	Capital de trabajo	Activo circulante – Pasivo circulante
13	Liquidez en relación con la estructura	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$ $\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}}$

FINANCIAMIENTO			
NO.	INDICADOR	FÓRMULA	
14	Grado de obligación	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	
15	Grado de independencia financiera	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}}$	
16	Inversión en activo fijo	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}}$	
17	Dependencia de los bancos	$\frac{\text{Créditos bancarios}}{\text{Capital contable}}$	
18	Grado de autofinanciamiento	$\frac{\text{Reservas de capital}}{\text{Capital social}}$	
19	Tasa de inversión corriente	$\frac{\text{Inversión corriente}}{\text{Valor de los productos y/o servicios}}$	
20	Apalancamiento	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	
21	Política financiera	$\frac{\text{Obligaciones a corto plazo}}{\text{Obligaciones a largo plazo}}$ = Estructura del pasivo $\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo fijo}}$ = Estructura del activo	

VENTAS			
NO.	INDICADOR	FÓRMULA	
22	Velocidad de rotación del activo	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	X 100
23	Aceptación de los productos	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Devoluciones}}$	
24	Ventas netas por hombre empleado	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Número total de empleados}}$	
25	Clientes estratégicos	$\frac{\text{Clientes estratégicos}}{\text{Cuentas totales}}$	
26	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de los inventarios}}$	
27	Movilidad de los inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}}$	
28	Cumplimiento del programa de ventas	$\frac{\text{Volumen real}}{\text{Volúmen programado}}$	
29	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Valor de las ventas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}}$	
30	Rotación de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Costo de ventas}}$	X Periodo
31	Políticas de crédito	$\frac{\text{Cuentas incobrables}}{\text{Volumen de créditos concedidos}}$	
32	Costos de distribución y venta	$\frac{\text{Gastos de ventas y distribución}}{\text{Costo de lo vendido}}$	X 100
33	Costos de investigación de mercado	$\frac{\text{Costo de la investigación de mercado}}{\text{Ventas netas}}$	X 100
34	Costos de publicidad y promoción	$\frac{\text{Costo de publicidad y promoción de ventas}}{\text{Ventas netas}}$	
35	Ubicación de la fábrica	$\frac{\text{Total de gastos de transporte}}{\text{Costo de lo vendido}}$	

PRODUCCIÓN		
NO.	INDICADOR	FÓRMULA
36	Capacidad utilizada	$\frac{\text{Producción real}}{\text{Capacidad de producción}}$
37	Índice de productividad	$\frac{\text{Índice de producto}}{\text{Índice de insumo laboral}}$
38	Punto de equilibrio en términos de producción	$1 - \frac{\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos variable}}}{\text{Producto}}$
39	Punto de equilibrio de la producción en volumen físico	$\frac{\text{Total de los costos fijos de producción}}{\text{Costo unitario previsto} - \text{Costo unitario variable}}$

40	Intensidad de los gastos físicos	$\frac{\text{Gastos fijos de fabricación}}{\text{Costo de fabricación}}$
41	Nivel de mecanización	$\frac{\text{Valor de maquinaria y equipo}}{\text{Actividad total}}$
42	Estado del activo fijo	$\frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}}$
43	Tasa de inversión en relación con la producción	$\frac{\text{Inversión neta corriente}}{\text{Producción}}$
44	Grado de expansión de la capacidad de producción	$\frac{\text{Incremento del activo fijo}}{\text{Activo fijo}}$
45	Estructura de los costos	$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Costos de fabricación}}$
46	Eficiencia de la inspección	$\frac{\text{Producción defectuosa}}{\text{Producción total}}$
47	Importancia de los gastos de fabricación	$\frac{\text{Costo de fabricación}}{\text{Costo de producción}}$ $\frac{\text{Número de trabajadores}}{\text{Número de plantas}}$
48	Tamaño de las plantas	$\frac{\text{Inversión total}}{\text{Número de plantas}}$ $\frac{\text{Producción total}}{\text{Número de plantas}}$ $\frac{\text{Abastecimientos}}{\text{Número de plantas}}$

ABASTECIMIENTO		
NO.	INDICADOR	FÓRMULA
49	Importancia de los abastecimientos	$\frac{\text{Costo materias primas y materias auxiliares}}{\text{Costo de fabricación}}$ $\frac{\text{Incremento en el producto}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
50	Efecto del crecimiento de los abastecimientos	$\frac{\text{Incremento en la inversión}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$ $\frac{\text{Incremento en el total de la nómina}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$
51	Importancia de los abastecimientos extranjeros	$\frac{\text{Incremento en los impuestos}}{\text{Incremento en los abastecimientos}}$ $\frac{\text{Importación de la materia prima}}{\text{Total de abastecimiento}}$

FUERZA LABORAL		
NO.	INDICADOR	FÓRMULA
52	Costo de la plantilla	Personal de base + confianza + eventuales *sueldo total
53	Rotación de personal	Renuncias / Total de empleados
54	Nivel de capacitación	Empleados capacidades / Total de empleados
55	Nivel de capacitación por área	Empleados capacitados / Número de empleados por área
56	Nivel académico de los trabajadores	Nivel de estudios / Total de empleados
57	Asistencia al trabajo	Asistencia / Días laborales
58	Relación entre los tipos de trabajo sustantivo y adjetivo	No. de empleados en funciones sustantivas / No. de empleados en funciones adjetivas
59	Relación entre los tipos de salario	Salarios indirectos / Salarios directos
60	Costo de las prestaciones por trabajador	Costo total de trabajo – sueldos y salarios / Número de empleados
61	Horas de trabajo real por empleado	Total de horas – horas hombre trabajadas / Promedio del número de empleados

INDICADORES DE GESTIÓN

Indicadores en el proceso administrativo: evalúan en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos a partir de la revisión de sus componentes.

El fin primordial de emplear indicadores de gestión en el proceso administrativo es evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégicos, a partir de la revisión de sus componentes.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.

El manejo de estos dos indicadores en forma simultánea, obedece al propósito de que el auditor tenga una visión global y completa de la organización, mediante la vinculación de la esencia con las acciones y el comportamiento con los resultados.

Esta división convencional se basa en la idea de evaluar al proceso en sí mismo, y de obtener información adicional de los factores que influyen en su ejecución, toda vez que el conjunto de etapas y elementos permite respaldar las recomendaciones que se pueden formular y, sobre todo, seguir una secuencia ordenada y sistemática para emitir un juicio definitivo de la situación de la organización.

Asimismo, si se considera que los cuestionarios preparados para cada rubro respetan este criterio, es importante anotar que, para ampliar el alcance en la revisión de cada etapa y elemento, y determinar las condiciones en que se generaron, la organización puede considerar los siguientes aspectos:

- Proceso seguido para su formulación.
- Asignación de la responsabilidad de su preparación.
- Difusión de su preparación.
- Aceptación por parte de la organización.
- Interpretación adecuada de los miembros de la organización.
- Acceso a la información para su consulta.
- Plazo o periodo de ejecución estimado.
- Claridad en su definición.
- Congruencia en su conceptualización.
- Congruencia con las condiciones de la organización.
- Revisión y actualización de los contenidos.
- Vínculos con las instancias con las que interactúa la organización.

De acuerdo con lo expuesto, a continuación se presentan las etapas del proceso así como sus elementos, con sus indicadores específicos:

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA: **Planeación**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: **Definir el marco de actuación de la organización**

Visión

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que enmarca el logro de las aspiraciones comunes.
  - Forma en que fomenta el nivel de compromiso.
  - Manera en que eleva la moral y el espíritu de equipo.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que la comparten}}{\text{Empleados que la conocen}}$$

Misión

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que enlaza lo deseable con lo posible.
  - Manera en que conforma el marco de referencia de las acciones.
  - Grado en el que se constituye como una guía de actuación.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de base que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de confianza que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados de honorarios que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados temporales que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

Objetivos

- Indicadores cualitativos.
  - Medida en que imprimen dirección a los esfuerzos.
  - Grado en que orientan las acciones.
  - Modo en que se traduce el objeto de la organización en propósitos concretos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos corporativos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos globales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos de negocio alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

$$\frac{\text{Objetivos funcionales alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Metas

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que se relacionan recursos y acciones con los objetivos .
  - Dimensión en que se constituyen en unidades de medida para la implementación de acciones.
  - Nivel en que se determina el alcance de las acciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Estrategias/tácticas

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que contribuyen a integrar la base de acción institucional.
  - Modo en que marcan la ruta fundamental para el empleo de recursos.

- Grado en que permiten innovar valor.
- Dimensión en que representan un elemento de unidad y cohesión para el desarrollo de acciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel corporativo implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel global implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel negocio implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias a nivel funcional implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de tácticas}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

Procesos

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que ordenan e imprimen cohesión a las acciones de la organización.
  - Modo en que transforman insumos en productos y servicios de calidad.
  - Grado en que imprimen valor a los productos o servicios.
  - Medida en que ordenan los recursos de la organización para cumplir los objetivos establecidos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Productos}}$$

$$\frac{\text{Insumos}}{\text{Servicios}}$$

$$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de servicio}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos administrativos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos logísticos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos de comunicación e información}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Total de procesos}}{\text{Total de sistemas}}$$

Políticas

- Indicadores cualitativos
  - Grado en el que las políticas de la organización regulan la gestión.
  - Forma en que apoyan las acciones.
  - Medida en que orientan el pensamiento del personal hacia los propósitos de la organización.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Políticas cumplidas}}{\text{Políticas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Total de políticas}}{\text{Total de estrategias}}$$

Procedimientos

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que sistematizan y ordenan el trabajo.
  - Manera en que dan una orientación lógica a las acciones.
  - Nivel en que establecen la secuencia de las acciones.
  - Modo en que racionalizan el esfuerzo.

- Indicadores cualitativos

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos definidos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos actualizados}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos actualizados}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Número de áreas}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos sustantivos}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos adjetivos}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos desconcentrados}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos descentralizados}}{\text{Total de procedimientos}}$$

Programas

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en el que están orientados a crear conciencia del valor de los recursos.
  - Medida en que ordenan las acciones.
  - Forma en que se relacionan fases con acciones y recursos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Número de productos y/o servicios}}$$

$$\frac{\text{Programas}}{\text{Presupuesto}}$$

$$\frac{\text{Acciones reprogramadas}}{\text{Acciones por producto y/o servicio}}$$

$$\frac{\text{Recursos programados}}{\text{Acciones por producto y/o servicio}}$$

$$\frac{\text{Costo de la reprogramación}}{\text{Recursos programados}}$$

Enfoques

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que visualizan áreas de influencia.
  - Forma en que relacionan procesos con funciones.
  - Medida en que traducen acciones en alternativas de funcionamiento concretas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Procesos realizados}}{\text{Procesos programados}}$$

$$\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$$

$$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Procesos programados}}$$

Niveles

- Indicadores cualitativos
  - Dimensión en que jerarquizan las acciones.
  - Modo en que determinan ámbitos de actuación.
  - Medida en que se precisan áreas de responsabilidad.
  - Forma en que utilizan los mecanismos idóneos para planear las acciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel directivo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas por los mandos medios}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas por el nivel operativo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Herramientas de planeación}}{\text{Técnicas de análisis utilizadas}}$$

Horizonte

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que definen el espacio y la temporalidad de las acciones en el horizonte de la organización.
  - Modo en que establecen e interrelacionan plazos de ejecución con acciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a corto plazo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a mediano plazo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas a largo plazo}}{\text{Total de acciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Resultados planeados}}{\text{Resultados obtenidos}}$$

ETAPA: **Organización**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: **Diseñar e instrumentar la infraestructura para el funcionamiento de la organización**

Estructura organizacional

- Indicadores cualitativos
  - Precisión con que se determinan los niveles de autoridad y responsabilidad.
  - Manera en que se traduce el objeto de la organización en un mecanismo de trabajo.
  - Modo en que la infraestructura se constituye en una ventaja competitiva.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas desconcentradas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas descentralizadas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Unidades de línea}}{\text{Total de unidades}}$$

$$\frac{\text{Unidades asesoras}}{\text{Total de unidades}}$$

$$\frac{\text{Unidades estratégicas de negocio}}{\text{Total de unidades}}$$

$$\frac{\text{Unidades en el extranjero}}{\text{Total de unidades}}$$

División y distribución de funciones

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que delimitan las áreas de influencia.
  - Grado en que determinan las cargas de trabajo.
  - Nivel en que posibilitan la delegación específica de autoridad y responsabilidad.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$$

$$\frac{\text{Funciones definidas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Tareas realizadas}}$$

$$\frac{\text{Horas hombre}}{\text{Funciones cumplidas}}$$

$$\frac{\text{Tareas realizadas}}{\text{Funciones definidas}}$$

Cultura organizacional

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que define el perfil de la organización.
  - Forma en que muestra el nivel de conciencia, los valores, las actitudes, los hábitos y los supuestos que prevalecen.
  - Modo en que representa los símbolos, rituales, mitos y prácticas que dan razón de ser a la organización.
  - Manera en que se convierte en una fuente de cambio organizacional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la cultura organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$$

$$\frac{\text{Áreas con mejoras}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Personas que participan en las mejoras}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Análisis de la cultura organizacional}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$$

$$\frac{\text{Análisis de las dimensiones de la cultura}}{\text{Análisis administrativos realizados}}$$

$$\frac{\text{Análisis de cultura realizados}}{\text{Estrategias implementadas}}$$

Recursos humanos

- Indicadores cualitativos
  - Precisión con que determina el sistema formal de gestión del talento.
  - Grado en que se consideran tales recursos como el capital intelectual.
  - Capacidad para constituirlos en un factor de aprendizaje para el cambio.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Análisis de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Valuación de puestos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Movimientos de personal}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Fuentes de reclutamiento}}{\text{Inventario de información}}$$

$$\frac{\text{Personal reclutado}}{\text{Personal contratado}}$$

$$\frac{\text{Personal subcontratado}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal subcontratado}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Personal ubicado en oficinas en el extranjero}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de nivel directivo}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de mandos medios}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de nivel operativo}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de base}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de confianza}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal temporal}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Comisiones mixtas}}{\text{Total de comisiones}}$$

$$\frac{\text{Vacantes}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Licencias}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos para el manejo de personal}}{\text{Total de procedimientos}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Cursos de capacitación}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado en el país}}{\text{Personal capacitado}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado en el extranjero}}{\text{Personal capacitado}}$$

$$\frac{\text{Personal con prestaciones}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Sueldos del nivel directivo}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$\frac{\text{Sueldos de los mandos medios}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$\frac{\text{Sueldos del nivel operativo}}{\text{Total de sueldos}}$$

$$\frac{\text{Programas de formación de competencias}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Procesos de evaluación de competencias}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Métodos de evaluación de desempeño}}{\text{Total de métodos utilizados}}$$

$$\frac{\text{Estudios para manejar la transición}}{\text{Total de estudios realizados}}$$

$$\frac{\text{Personal al que se ha atribuido facultades de decisión}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Programas para el respeto de la diversidad}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Estudios para concientizar acerca de valores}}{\text{Total de estudios realizados}}$$

Cambio organizacional

- Indicadores cualitativos
  - Modo en que se convierte en un incubador de ideas.
  - Medida en que los cambios promovidos representan la capacidad de emprender las acciones con otra óptica.
  - Nivel en que permean a la organización para desarrollar vías alternas de actuación.
  - Dimensión en que las modificaciones sustantivas repercuten en toda o a una parte de la organización.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Fuerzas impulsoras del cambio}}{\text{Fuerzas restrictivas del cambio}}$$

$$\frac{\text{Diagnósticos para el cambio}}{\text{Total de diagnósticos}}$$

$$\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}}$$

$$\frac{\text{Evaluación de cambios}}{\text{Total de cambios}}$$

Estudios administrativos

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que proporcionan elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.
  - Dimensión en que fundamentan el quehacer institucional en términos viables y concretos.
  - Medida en que fortalecen el proceso de toma de decisiones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$$

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Unidades de línea}}$$

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Unidades asesoras}}$$

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Áreas sustantivas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Áreas adjetivas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Propuestas técnicas aceptadas}}{\text{Propuestas técnicas presentadas}}$$

$$\frac{\text{Inversión total en estudios}}{\text{Número de estudios}}$$

Instrumentos técnicos de apoyo

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que contribuyen al aprovechamiento racional de los recursos.
  - Forma en que coadyuvan a la correcta realización de las acciones.
  - Modo en que integran elementos de decisión para mejorar la dinámica organizacional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Instrumentos técnicos utilizados}}{\text{Instrumentos técnicos propuestos}}$$

$$\frac{\text{Número de instrumentos técnicos desarrollados}}{\text{Inversión total en instrumentos técnicos}}$$

$$\frac{\text{Personal responsable de su aplicación}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Manuales elaborados}}{\text{Manuales programados}}$$

$$\frac{\text{Manuales}}{\text{Áreas}}$$

ETAPA: **Dirección**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: **Tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de la organización**

Liderazgo

- Indicadores cualitativos
  - Forma en la que el liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la organización.
  - Dimensión en que el líder ejerce su poder de influencia en las personas.
  - Capacidad para lograr que las acciones se implementen de la mejor manera posible.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estilos de liderazgo actual}}{\text{Total de estilos empleados}}$$

$$\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Estilos propuestos}}$$

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal que acepta el estilo}}{\text{Total del personal}}$$

Comunicación

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que constituye un medio para transmitir información con un significado comprensible.
  - Dimensión en que posee capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales.
  - Grado en que se constituye como una red de comprensión emocional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

$$\frac{\text{Canales de comunicación}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Canales empleados}}{\text{Medios establecidos}}$$

$$\frac{\text{Información transmitida por medio específico}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

$$\frac{\text{Recursos tecnológicos utilizados}}{\text{Recursos disponibles}}$$

Motivación

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la motivación que ofrece la organización representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo del personal.
  - Nivel en que posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.
  - Forma en que promueve la equidad en el trato.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Insumos internos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$$

$$\frac{\text{Insumos externos para mejorar el desempeño}}{\text{Total de insumos}}$$

$$\frac{\text{Incentivos}}{\text{Proyectos}}$$

$$\frac{\text{Personal que recibe incentivos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Incentivos utilizados}}{\text{Total de incentivos}}$$

Grupos y equipos de trabajo

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que la organización ha logrado establecer núcleos de trabajo productivos.
  - Manera en que integra capacidades y conocimientos que atienden un fin común.
  - Grado en el que se constituye como un esquema de delegación de autoridad para llevar a cabo acciones coordinadas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Grupos de trabajo}}$$

$$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Equipos de trabajo}}$$

$$\frac{\text{Grupos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Equipos de trabajo}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Personal del grupo por nivel jerárquico}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del equipo por nivel jerárquico}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del grupo de origen nacional}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del grupo de origen extranjero}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del equipo de origen nacional}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal del equipo de origen extranjero}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Total de proyectos}}{\text{Grupos de trabajo}}$$

$$\frac{\text{Total de proyectos}}{\text{Equipos de trabajo}}$$

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis

- Indicadores cualitativos
  - Grado de atención que ofrece la organización a las actitudes y conductas que influyen en el comportamiento y en el nivel de desempeño del personal de la organización.
  - Capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan consecuencias que afectan el clima organizacional.
  - Forma de afrontar contingencias o condiciones inesperadas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Iniciativas para prevenir y controlar el estrés}}{\text{Total de iniciativas de mejoramiento organizacional}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Causas}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Efectos}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Soluciones}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Causas}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Efectos}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Soluciones}}$$

$$\frac{\text{Programas para el manejo del estrés}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Técnicas para el manejo de conflictos}}{\text{Instrumentos técnicos desarrollados}}$$

$$\frac{\text{Plan para el manejo de la crisis}}{\text{Planes de contingencias desarrollados}}$$

$$\frac{\text{Equipos para atención de las crisis}}{\text{Total de equipos de trabajo}}$$

Tecnología de la información

- Indicadores cualitativos
  - Nivel de racionalidad en el empleo de los recursos de tecnología de la información para lograr resultados en la organización.
  - Grado en que se aplica la innovación tecnológica para transformar los insumos en productos.
  - Dimensión en que contribuye a mejorar la calidad de vida de la organización.
  - Medida en que se considera una infraestructura de servicio para homogeneizar y sistematizar la tecnología y su manejo.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Tecnología autorizada}}{\text{Tecnología propuesta}}$$

$$\frac{\text{Recursos asignados}}{\text{Resultados obtenidos}}$$

$$\frac{\text{Estudios para impulsar la innovación tecnológica}}{\text{Estudios administrativos realizados}}$$

$$\frac{\text{Sistemas sociotécnicos desarrollados}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Auditorías tecnológicas propuestas}}{\text{Auditorías tecnológicas aplicadas}}$$

Toma de decisiones

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que la organización maneja de manera adecuada el riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.
  - Grado en el que se le reconoce la facultad para identificar y resolver situaciones para conseguir los resultados esperados.
  - Nivel de identificación como proceso estratégico para minimizar errores y maximizar resultados.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

$$\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

$$\frac{\text{Alternativas de decisión posibles}}{\text{Total de alternativas}}$$

$$\frac{\text{Métodos utilizados en la toma de decisiones}}{\text{Métodos definidos}}$$

$$\frac{\text{Modelos de toma de decisiones aprobados}}{\text{Modelos de toma de decisiones propuestos}}$$

$$\frac{\text{Total de decisiones acertadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

Creatividad e innovación

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que la organización determina la posibilidad de encontrar formas de instrumentar acciones de una manera diferente a la tradicional.
  - Nivel en que promueve el desarrollo de productos y servicios competitivos basados en cualidades distintas de las prevalecientes en el mercado.
  - Dimensión en que crea un valor agregado.
  - Grado de capacidad para detectar características no capitalizadas por otras organizaciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Creatividad}}{\text{Desempeño}}$$

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Cambios en los productos y servicios}}{\text{Total de productos y servicios generados}}$$

$$\frac{\text{Cambios en los productos y servicios de los proyectos innovadores}}{\text{Total de cambios en los productos y servicios}}$$

$$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Personal involucrado en proyectos innovadores}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos innovadores}}{\text{Estrategias competitivas}}$$

$$\frac{\text{Medidas para estimular la creatividad}}{\text{Total de medidas de mejoramiento administrativo}}$$

$$\frac{\text{Equipos de nuevos negocios}}{\text{Total de equipos de trabajo}}$$

$$\frac{\text{Centros de excelencia}}{\text{Total de áreas}}$$

ETAPA: **Control**

PROPÓSITO ESTRATÉGICO: **Medición del progreso de las acciones en función del desempeño**

Naturaleza

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la organización regula adecuadamente sus actividades.
  - Forma en que establece los límites de actuación en función de sus objetivos.
  - Nivel de prevención, seguimiento y corrección que tiene para establecer las normas físicas, de costos, capital, ingresos, planes y programas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles preventivos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Modelos de control implementados}}{\text{Modelos de control diseñados}}$$

Sistemas

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la organización establece el término de ejecución de los controles de acuerdo con los sistemas de trabajo.
  - Nivel de precisión con que define los requisitos de control con base en su flexibilidad y objetividad.
  - Medida en que determina los controles necesarios en función de la tecnología y la cultura organizacional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles burocráticos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles sociales}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de valor económico agregado}}{\text{Total de sistemas de control}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de valor agregado de mercado}}{\text{Total de sistemas de control}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de costeo basado en actividades}}{\text{Total de sistemas de control}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de información gerencial}}{\text{Total de sistemas de información}}$$

Niveles

- Indicadores cualitativos
  - Capacidad de la organización para jerarquizar los controles.
  - Manera en que señala el manejo de controles en los distintos niveles jerárquicos.
  - Nivel de aplicación de los controles en diferentes ámbitos de operación.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles estratégicos corporativos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles estratégicos globales}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles estratégicos de negocios}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles estratégicos funcionales}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles tácticos}}{\text{Total de controles}}$$

Proceso

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que la organización establece normas de actuación.
  - Forma en que aprecia y mide el desempeño.
  - Capacidad para corregir desviaciones y mantener el curso de acción establecido.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Normas aprobadas}}{\text{Normas propuestas}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas basadas en las normas}}{\text{Total de acciones}}$$

$$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Total de acciones}}$$

$$\frac{\text{Acciones correctivas}}{\text{Acciones realizadas basadas en las normas}}$$

$$\frac{\text{Medidas de eficacia organizacional diseñadas}}{\text{Total de medidas de mejoramiento administrativo}}$$

Áreas de aplicación

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que la organización determina el área de influencia de los controles.
  - Grado en que especifica el ámbito de aplicación de los controles en función de su objeto.
  - Manera en que precisa el nivel de delegación de controles.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles en áreas sustantivas}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Controles en áreas adjetivas}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Controles centralizados}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles descentralizados}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles desconcentrados}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de control en el extranjero}}{\text{Mecanismos de control aprobados}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de control}}{\text{Niveles jerárquicos}}$$

$$\frac{\text{Centros de responsabilidad}}{\text{Total de áreas de control}}$$

Herramientas

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que enmarca la naturaleza y tipo de técnicas e instrumentos que la organización utiliza para implementar los controles.
  - Mecanismos de vigilancia que establece para asegurar el cumplimiento de las metas.
  - Dimensión en que fomenta la creación de valor.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles estadísticos}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles basados en redes de información}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Auditorías por campo específico}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de control financiero}}{\text{Total de sistemas}}$$

Calidad

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que la organización propicia el impulso sistemático de la participación de todos los integrantes para el logro de procesos, productos y servicios de calidad.
  - Capacidad para establecer estándares para evaluar la calidad de productos y servicios.
  - Modo en que contribuye a hacer de la mejora continua un hábito.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Sistemas de gestión de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Sistemas enfocados en el cliente}}{\text{Total de sistemas de calidad}}$$

$$\frac{\text{Procesos enfocados en la calidad}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de interacción con proveedores}}{\text{Total de sistemas de calidad}}$$

$$\frac{\text{Sistemas para la gestión de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Personal destinado a la gestión de la calidad}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Total del personal}}{\text{Círculos de calidad}}$$

$$\frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificado de calidad requeridos}}$$

$$\frac{\text{Insumos para mejorar la calidad}}{\text{Productos o servicios}}$$

$$\frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de productos}}$$

$$\frac{\text{Costo de los productos defectuosos}}{\text{Costo de los productos}}$$

$$\frac{\text{Servicios deficientes}}{\text{Total de servicios}}$$

$$\frac{\text{Costo de los servicios deficientes}}{\text{Costo de los servicios}}$$

$$\frac{\text{Auditorías de sistemas de gestión de la calidad}}{\text{Total de auditorías practicadas}}$$

$$\frac{\text{Auditorías del medio ambiente}}{\text{Total de auditorías practicadas}}$$

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Adquisiciones **Abastecimiento de recursos**

- Indicadores cualitativos
  - Capacidad de la organización para obtener los recursos que satisfacen los requerimientos para su correcto funcionamiento.
  - Medida en que las adquisiciones representan una alternativa para reducir los costos y mejorar la calidad de los procesos, productos y servicios.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Adquisiciones realizadas}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Monto de las adquisiciones}}{\text{Presupuesto de adquisiciones}}$$

$$\frac{\text{Adquisiciones directas}}{\text{Total de adquisiciones}}$$

$$\frac{\text{Adquisiciones por licitación}}{\text{Total de adquisiciones}}$$

$$\frac{\text{Base de datos de clientes}}{\text{Total de bases de datos}}$$

$$\frac{\text{Portafolio de clientes}}{\text{Inventario de clientes}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Almacenes e inventarios **Resguardo y canalización de recursos**

- Indicadores cualitativos
  - Capacidad que tienen los almacenes para salvaguardar el patrimonio de la organización.
  - Manera en que agilizan el desplazamiento de recursos materiales.
  - Forma en que preservan los bienes muebles e inmuebles.
  - Modo en que posibilitan el puntual control de los recursos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Almacenes propios}}{\text{Total de almacenes}}$$

$$\frac{\text{Almacenes rentados}}{\text{Total de almacenes}}$$

$$\frac{\text{Procedimientos para el manejo de almacenes}}{\text{Total de procedimientos vigentes}}$$

$$\frac{\text{Normas aplicables a los almacenes}}{\text{Normas aplicables a la organización}}$$

$$\frac{\text{Estudios de ubicación realizados}}{\text{Estudios de ubicación autorizados}}$$

$$\frac{\text{Personal de almacén autorizado}}{\text{Personal de almacén requerido}}$$

$$\frac{\text{Catálogos de materiales, artículos y productos disponibles}}{\text{Catálogos necesarios}}$$

$$\frac{\text{Materiales, artículos y productos con código de barras}}{\text{Total de materiales, artículos y productos que se manejan}}$$

$$\frac{\text{Inspecciones realizadas}}{\text{Inspecciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Inventarios practicados}}{\text{Inventarios programados}}$$

$$\frac{\text{Inventarios de activos fijos}}{\text{Inventarios}}$$

$$\frac{\text{Monto de las pólizas de seguro de almacenes}}{\text{Total de seguros en la organización}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**
Asesoría externa	**Soporte especializado con visión de negocio**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que el apoyo técnico especializado colabora con una visión independiente que aporta a la organización elementos de decisión valiosos.
  - Medida en que brinda soluciones imparciales a factores específicos, que permiten percibir, comprender, resolver y prever problemas.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Consultores contratados}}{\text{Consultores autorizados}}$$

$$\frac{\text{Presupuesto ejercido}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Estudios realizados}}{\text{Estudios propuestos}}$$

$$\frac{\text{Tiempo de respuesta}}{\text{Tiempo programado}}$$

$$\frac{\text{Calidad del servicio recibido}}{\text{Requisitos del servicio pactados}}$$

$$\frac{\text{Efecto logrado}}{\text{Efecto esperado}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Asesoría interna **Asistencia para mejorar el desempeño**

- Indicadores cualitativos
  - Dimensión en que la asesoría interna ofrece el apoyo técnico especializado que la organización requiere para atender aspectos específicos que se traducen en elementos de decisión.
  - Grado en que contribuye con propuestas de acción que complementan y fortalecen las acciones de los órganos de línea.
  - Modo en que promueve el trabajo coordinado en todos los niveles jerárquicos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Áreas asesoras}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Personal asignado}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Estudios efectuados}}{\text{Total de estudios}}$$

$$\frac{\text{Recursos asignados}}{\text{Total de recursos}}$$

$$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados programados}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Coordinación	**Determina la unidad de acción**

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que la coordinación estimula la interacción institucional.
  - Forma en que apoya la reducción del margen de error en el trabajo.
  - Medida en que integra las actividades de los diferentes ámbitos.
  - Grado en que facilita la implementación de acciones.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Lineamientos de coordinación formulados}}{\text{Lineamientos requeridos}}$$

$$\frac{\text{Lineamientos}}{\text{Áreas}}$$

$$\frac{\text{Estudios para mejorar la coordinación}}{\text{Estudios requeridos}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de coordinación establecidos}}{\text{Mecanismos de coordinación aprobados}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de coordinación}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de coordinación con áreas descentralizadas}}{\text{Total de mecanismos}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de coordinación con áreas desconcentradas}}{\text{Total de mecanismos}}$$

$$\frac{\text{Mecanismos de coordinación global}}{\text{Total de mecanismos}}$$

$$\frac{\text{Personal que participa en los mecanismos de coordinación}}{\text{Total de mecanismos}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Distribución del espacio	**Disposición de instalaciones para el flujo del trabajo**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la distribución del espacio apoya la secuencia lógica del flujo del trabajo.
  - Forma en que optimiza la utilización de espacios.
  - Manera en que estimula el cuidado de las instalaciones.
  - Grado en que permite el respeto de la planeación urbana y ecológica.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estudios de distribución de espacio realizados}}{\text{Estudios programados}}$$

$$\frac{\text{Estudios para la distribución de mobiliario y equipo realizados}}{\text{Estudios programados}}$$

$$\frac{\text{Asignación de personal y equipo por unidad}}{\text{Total de unidades}}$$

$$\frac{\text{Normas observadas para uso y cuidado de las instalaciones}}{\text{Normas emitidas para uso y cuidado de las instalaciones}}$$

$$\frac{\text{Estudios para la expansión de instalaciones}}{\text{Estudios programados}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Exportaciones **Alternativa de expansión**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que contribuye a orientar los esfuerzos de exportación.
  - Forma en que reduce el margen de incertidumbre para exportar.
  - Grado en que capitaliza las fortalezas y convierte las debilidades en oportunidades.
  - Medida en que abre alternativas y ámbitos de negocio.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Fuentes de información sobre exportaciones seleccionadas}}{\text{Fuentes de información disponibles}}$$

$$\frac{\text{Estrategias competitivas diseñadas}}{\text{Estrategias de negocios}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de negocios}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Investigaciones de mercados meta realizadas}}{\text{Investigaciones de mercados meta programadas}}$$

$$\frac{\text{Clientes potenciales}}{\text{Cartera de clientes}}$$

$$\frac{\text{Exportaciones realizadas}}{\text{Exportaciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Monto de las exportaciones}}{\text{Exportaciones realizadas}}$$

$$\frac{\text{Costo de las exportaciones realizadas}}{\text{Costo de las exportaciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Utilidades estimadas}}$$

$$\frac{\text{Inversiones y gastos realizados}}{\text{Utilidades obtenidas}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Globalización **Apertura a un mercado mundial**

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que evalúa la capacidad para crear y operar empresas de clase mundial.
  - Nivel en el que define el modelo de negocio requerido para producir resultados con un desempeño superior.
  - Grado en que consolida la alternativa de convertirse en un estándar por tipo de industria.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Estrategias globales}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Monto de la inversión extranjera directa por giro industrial}}{\text{Monto total de la inversión en el lugar de origen}}$$

$$\frac{\text{Estrategias globales}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Exportaciones realizadas}}{\text{Participación en el mercado extranjero}}$$

$$\frac{\text{Acuerdos de licencia adoptados}}{\text{Acuerdos de licencia propuestos}}$$

$$\frac{\text{Franquicias adoptadas}}{\text{Franquicias propuestas}}$$

$$\frac{\text{Alianzas estratégicas}}{\text{Total de proveedores por proyecto}}$$

$$\frac{\text{Alianzas estratégicas realizadas}}{\text{Alianzas estratégicas propuestas}}$$

$$\frac{\text{Alianzas estratégicas realizadas}}{\text{Total de distribuidores por proyecto}}$$

$$\frac{\text{Alianzas estratégicas realizadas}}{\text{Total de empresas por proyecto}}$$

$$\frac{\text{Subsidiarias propias establecidas}}{\text{Subsidiarias propias propuestas}}$$

$$\frac{\text{Adquisiciones de empresas realizadas}}{\text{Adquisiciones de empresas propuestas}}$$

$$\frac{\text{Fusiones realizadas}}{\text{Fusiones propuestas}}$$

$$\frac{\text{Subcontratación global aprobada}}{\text{Subcontratación global propuesta}}$$

$$\frac{\text{Personal subcontratado}}{\text{Total de personal de la organización}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de liderazgo en costos}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de diferenciación}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de concentración}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de diversificación}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de integración vertical}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de integración horizontal}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Costo de la inversión en el extranjero}}{\text{Total de la inversión}}$$

$$\frac{\text{Costo de la inversión en el extranjero}}{\text{Utilidad de la inversión}}$$

$$\frac{\text{Estándares de calidad aplicados}}{\text{Estándares de calidad definidos}}$$

$$\frac{\text{Productos fabricados para el mercado global}}{\text{Total de productos de la organización}}$$

$$\frac{\text{Productos estandarizados}}{\text{Total de productos}}$$

$$\frac{\text{Servicios prestados a nivel nacional}}{\text{Total de servicios de la organización}}$$

$$\frac{\text{Servicios prestados a nivel internacional}}{\text{Total de servicios de la organización}}$$

$$\frac{\text{Servicios prestados a nivel multinacional}}{\text{Total de servicios de la organización}}$$

$$\frac{\text{Servicios prestados a nivel global}}{\text{Total de servicios de la organización}}$$

$$\frac{\text{Servicios prestados a nivel trasnacional}}{\text{Total de servicios de la organización}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Importaciones **Insumos de origen extranjero**

- Indicadores cualitativos
  - Proporción en que integra recursos para atender requerimientos e impulsar el adecuado funcionamiento.
  - Forma en que las importaciones constituyen una fuente de recursos que coadyuvan a la reducción de costos y mejora de la calidad de los procesos, productos y servicios.
  - Manera en que contribuye a incrementar la competitividad.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Adquisiciones de importación}}{\text{Adquisiciones programadas}}$$

$$\frac{\text{Certificados de calidad obtenidos}}{\text{Certificados de calidad gestionados}}$$

$$\frac{\text{Monto de las adquisiciones de importación}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Estrategias de negocios}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Estrategias competitivas}}{\text{Estrategias de negocios}}$$

$$\frac{\text{Estudios de mercado realizados}}{\text{Estudios de mercado programados}}$$

$$\frac{\text{Proveedores potenciales}}{\text{Cartera de proveedores}}$$

$$\frac{\text{Costo de las ventas realizadas}}{\text{Costo de las ventas programadas}}$$

$$\frac{\text{Utilidades obtenidas}}{\text{Utilidades estimadas}}$$

$$\frac{\text{Inversiones y gastos realizados}}{\text{Inversiones y gastos programados}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Informática **Manejo alternativo de información**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel en que fortalece la calidad de la gestión.
  - Medida en que coadyuva a la consecución de los objetivos organizacionales.
  - Forma en que determina cuándo y cómo son salvaguardados los activos de los sistemas computarizados.
  - Manera en que mantiene la integridad de los datos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Normas para el manejo de sistemas e información}}{\text{Total de normas aprobadas}}$$

$$\frac{\text{Normas para preservar la información}}{\text{Normas de seguridad diseñadas}}$$

$$\frac{\text{Estudios para evaluar el área de procesos electrónicos}}{\text{Estudios de evaluación de la gestión organizacional}}$$

$$\frac{\text{Evaluación de los equipos de cómputo instalados}}{\text{Estudios para evaluar la infraestructura organizacional}}$$

$$\frac{\text{Equipos de cómputo adquiridos}}{\text{Equipos de cómputo necesarios}}$$

$$\frac{\text{Equipos de cómputo propios}}{\text{Total de equipos}}$$

$$\frac{\text{Equipos de cómputo rentados}}{\text{Total de equipos}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento preventivo}}{\text{Total de servicios de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento preventivo}}{\text{Total de equipos}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento correctivo}}{\text{Total de servicios de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento correctivo}}{\text{Total de equipos}}$$

$$\frac{\text{Diccionarios de datos realizados}}{\text{Número de sistemas desarrollados}}$$

$$\frac{\text{Proceso de datos}}{\text{Total de procesos de soporte informático}}$$

$$\frac{\text{Sistemas computacionales aplicados}}{\text{Sistemas computacionales diseñados}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de comunicación vía red}}{\text{Sistemas de comunicación existentes}}$$

$$\frac{\text{Paquetería propuesta}}{\text{Paquetería autorizada}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Investigación y desarrollo **Innovación de valor**

- Indicadores cualitativos
  - Manera en que fortalece la capacidad de cambio.
  - Medida en que permite la diversificación de productos y/o servicios.
  - Forma en que impulsa la generación de mejores servicios y productos.
  - Nivel en que abre perspectivas de crecimiento y desenvolvimiento potenciales.
- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Proyectos de investigación y desarrollo en el país}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos de investigación y desarrollo en el extranjero}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Personal responsable de la función}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Presupuesto asignado a investigación y desarrollo}}{\text{Presupuesto total}}$$

$$\frac{\text{Productos mejorados}}{\text{Total de productos}}$$

$$\frac{\text{Servicios mejorados}}{\text{Total de servicios}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **Marketing**

ATRIBUTO FUNDAMENTAL: **Desplazamiento y ubicación de productos y/o servicios**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que el marketing constituye un vínculo estratégico entre la organización y sus clientes.
  - Modo en que aumenta el conocimiento del mercado y la capacidad competitiva de la organización.
  - Forma en que posibilita el posicionamiento de la organización.
  - Medida en que representa una fuente de ingresos fundamental.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Programas de comercialización}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Estrategias comerciales}}{\text{Programas de comercialización}}$$

$$\frac{\text{Estrategias comerciales}}{\text{Estrategias de negocio}}$$

$$\frac{\text{Fuerza de ventas}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Licitaciones en que participa la organización}}{\text{Total de licitaciones en el ramo de actividad}}$$

$$\frac{\text{Licitaciones ganadas}}{\text{Total de licitaciones}}$$

$$\frac{\text{Licitaciones perdidas}}{\text{Total de licitaciones}}$$

$$\frac{\text{Análisis de especificaciones técnicas de productos}}{\text{Total de licitaciones}}$$

$$\frac{\text{Monto obtenido}}{\text{Monto cotizado}}$$

$$\frac{\text{Canales de distribución empleados}}{\text{Canales de distribución posibles}}$$

$$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Fuerza de ventas}}$$

$$\frac{\text{Ventas realizadas vía comercio electrónico}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\frac{\text{Ventas nacionales}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\frac{\text{Ventas al extranjero}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\frac{\text{Comisiones}}{\text{Ventas}}$$

$$\frac{\text{Estudios y análisis del mercado programados}}{\text{Estudios y análisis del mercado realizados}}$$

$$\frac{\text{Presupuesto para comercialización}}{\text{Presupuesto total}}$$

$$\frac{\text{Costo de la publicidad}}{\text{Presupuesto para comercialización}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	**ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**
Operaciones	**Generación de productos y/o servicios con un valor agregado**

- Indicadores cualitativos
  - Forma en que administra los recursos necesarios para generar los bienes y servicios requeridos por la organización.
  - Capacidad para promover la rentabilidad de recursos productivos.
  - Medida en que agrega valor y genera rendimientos.
  - Forma en que fomenta el respeto a las condiciones ambientales.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Procesos productivos}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Producción obtenida}}{\text{Producción estimada}}$$

$$\frac{\text{Personal asignado a la función}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Costo de los insumos}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\frac{\text{Costo de los insumos nacionales}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\frac{\text{Costo de los insumos extranjeros}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\frac{\text{Artículos producidos}}{\text{Costo de producción}}$$

$$\frac{\text{Equipo y maquinaria propios}}{\text{Total de equipos y maquinaria}}$$

$$\frac{\text{Equipo y maquinaria arrendados}}{\text{Total de equipos y maquinaria}}$$

$$\frac{\text{Estudios para el diseño de productos y servicios}}{\text{Estudios para mejorar la producción}}$$

$$\frac{\text{Estudios sobre productividad realizados}}{\text{Estudios sobre productividad programados}}$$

$$\frac{\text{Requerimientos de material}}{\text{Plan de producción}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento preventivo de equipos y maquinaria}}{\text{Número de equipos y maquinaria}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento correctivo de equipos y maquinaria}}{\text{Número de equipos y maquinaria}}$$

$$\frac{\text{Operaciones nacionales}}{\text{Total de operaciones}}$$

$$\frac{\text{Operaciones globales}}{\text{Total de operaciones}}$$

$$\frac{\text{Controles de manufactura}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Valor de los equipos y maquinaria}}{\text{Activo fijo}}$$

$$\frac{\text{Depreciación}}{\text{Activo fijo}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Proveedores **Suministro de insumos**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que los proveedores abastecen de recursos que pueden ampliar las ventajas competitivas.
  - Manera en que aumentan la capacidad de respuesta.

- Medida en que permiten mejorar la calidad de los bienes y/o servicios.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Cartera de proveedores}}{\text{Proveedores requeridos}}$$

$$\frac{\text{Proveedores nacionales}}{\text{Total de proveedores}}$$

$$\frac{\text{Proveedores extranjeros}}{\text{Total de proveedores}}$$

$$\frac{\text{Asistencia técnica recibida}}{\text{Asistencia técnica solicitada}}$$

$$\frac{\text{Monto ejercido de las líneas}}{\text{Líneas de crédito de proveedores}}$$

$$\frac{\text{Monto ejercido de las líneas}}{\text{Líneas de crédito de proveedores nacionales}}$$

$$\frac{\text{Monto ejercido de las líneas}}{\text{Líneas de crédito de proveedores extranjeros}}$$

$$\frac{\text{Apoyos para licitaciones recibidos}}{\text{Apoyos para licitaciones solicitados}}$$

$$\frac{\text{Bases de datos de proveedores}}{\text{Total de bases de datos}}$$

$$\frac{\text{Estudios realizados sobre la incidencia de errores de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Proyectos **Promueven la unidad de propósito**

- Indicadores cualitativos
  - Dimensión en que los proyectos, como mecanismo de trabajo, se transforman en una forma de respuesta a las demandas de productos y servicios.
  - Medida en que crean un marco de referencia para el manejo eficaz de procesos, productos y servicios.
  - Forma en que se constituyen como marco de acción para ordenar el trabajo organizacional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Proyectos aprobados}}{\text{Proyectos presentados}}$$

$$\frac{\text{Proyectos implementados}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos reprogramados}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos de inversión}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Estudios económicos}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos rentables}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Evaluaciones económicas de proyectos rentables}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Personal asignado a proyectos}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal asignado a proyectos}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Personal asignado a proyectos}}{\text{Equipos de trabajo}}$$

$$\frac{\text{Estudios realizados}}{\text{Estudios proyectados}}$$

$$\frac{\text{Proyectos nacionales}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Proyectos en el extranjero}}{\text{Total de proyectos}}$$

$$\frac{\text{Estrategias}}{\text{Proyectos}}$$

$$\frac{\text{Resultados obtenidos}}{\text{Resultados programados}}$$

$$\frac{\text{Financiamiento por proyecto}}{\text{Total de proyectos}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Recursos financieros	**Manejo, registro y control de recursos y contabilidad**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que la organización administra de una manera inteligente sus recursos financieros.
  - Capacidad para obtener ventajas competitivas derivadas de la captación y uso de recursos económicos.
  - Nivel en el que el manejo de registros posibilita el seguimiento y control sistemático de todas y cada una de las operaciones que realiza.
- Indicadores cuantitativos

Circulante o capital de trabajo	$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$
Patrimonio inmovilizado	$\frac{\text{Activo fijo tangible}}{\text{Capital contable tangible}}$
Protección al pasivo total	$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo total}}$
Prueba rápida o disponible	$\frac{\text{Efectivo + inversión en valores}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$
Prueba del ácido	$\frac{\text{Efectivo + inversión en valores + cuentas por cobrar}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$
Margen de seguridad	$\frac{\text{Capital neto de trabajo}}{\text{Pasivo a corto plazo}}$
Cobertura financiera	$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Costos financieros}}$
Rotación de clientes	$\frac{\text{Promedio de clientes} \times 360}{\text{Ventas a crédito}}$
Rotación de la inversión permanente	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Inversión permanente}}$
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Promedio de proveedores} \times 360}{\text{Compras a crédito}}$
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
Gastos de operación	$\frac{\text{Gastos de venta + Gastos de administración}}{\text{Ventas netas}}$
Rentabilidad de inversión permanente	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Inversión permanente}}$
Utilidad por acción	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Número de acciones}}$
Múltiplo	$\frac{\text{Precio}}{\text{Utilidad por acción}}$
Precio a fondos de operación	$\frac{\text{Precio}}{\text{Fondos de operación}}$

Precio a valor en libros	$\frac{\text{Precio}}{\text{Valor en libros por acción}}$
Dividendo a utilidad	$\frac{\text{Dividendo en efectivo} \times 100}{\text{Utilidad por acción}}$
Rotación de la planta	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activos fijos}}$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Servicio a clientes **Capacidad de respuesta**

- Indicadores cualitativos
  - Grado en que permite el conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes.
  - Modo en que se convierte en una fuente de recursos.
  - Manera en que crea una imagen institucional.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Servicios al cliente}}{\text{Total de servicios}}$$

$$\frac{\text{Procesos de servicios al cliente}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal capacitado en trato a clientes}}{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}$$

$$\frac{\text{Estudios efectuados para mejorar la atención a clientes}}{\text{Estudios programados para mejorar la atención a clientes}}$$

$$\frac{\text{Estadística de servicios prestados}}{\text{Servicios programados}}$$

$$\frac{\text{Inversión en servicios a clientes}}{\text{Total de servicios prestados}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO: **ATRIBUTO FUNDAMENTAL:**

Servicios generales **Desarrollo de condiciones de operación**

- Indicadores cualitativos
  - Medida en que el área de servicios generales conserva los medios de producción en buen estado.

- Modo en que mejora las condiciones de trabajo.
- Forma en que coadyuva en la racionalización del uso de instalaciones y medios de operación.
- Manera en que apoya el desahogo de las actividades.
- Nivel en que contribuye a reducir costos.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Personal de vigilancia}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de vigilancia propio}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de vigilancia subcontratado}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Monto de los servicios de vigilancia}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento preventivo}}{\text{Total de programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mantenimiento correctivo}}{\text{Total de programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento interno}}{\text{Total de programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento subcontratado}}{\text{Total de programas de mantenimiento}}$$

$$\frac{\text{Programas de mantenimiento}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Monto de los servicios de mantenimiento}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Programas de obras}}{\text{Total de programas}}$$

$$\frac{\text{Monto de las obras}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Personal de limpieza}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de limpieza interno}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Personal de limpieza subcontratado}}{\text{Total de personal}}$$

$$\frac{\text{Monto del servicio de limpieza}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Vehículos destinados a transporte}}{\text{Total de vehículos}}$$

$$\frac{\text{Vehículos propios}}{\text{Total de vehículos}}$$

$$\frac{\text{Vehículos arrendados}}{\text{Total de vehículos}}$$

$$\frac{\text{Servicios de transporte realizados}}{\text{Servicios necesarios}}$$

$$\frac{\text{Monto del servicio de transporte}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Fotocopiadoras existentes}}{\text{Fotocopiadoras necesarias}}$$

$$\frac{\text{Fotocopiadoras propias}}{\text{Total de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\text{Fotocopiadoras rentadas}}{\text{Total de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\text{Fotocopias realizadas}}{\text{Fotocopias autorizadas}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento preventivo de fotocopiadoras}}{\text{Número de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\text{Mantenimiento correctivo de fotocopiadoras}}{\text{Número de fotocopiadoras}}$$

$$\frac{\text{Monto del servicio de fotocopiado}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Correspondencia tramitada}}{\text{Total de correspondencia}}$$

$$\frac{\text{Documentos archivados}}{\text{Total de documentos}}$$

$$\frac{\text{Monto del servicio de correspondencia y archivo}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Servicios de mensajería realizados}}{\text{Servicios de mensajería solicitados}}$$

$$\frac{\text{Monto del servicio de mensajería}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

$$\frac{\text{Monto de los servicios generales}}{\text{Presupuesto aprobado}}$$

ELEMENTO ESPECÍFICO:	ATRIBUTO FUNDAMENTAL:
Sistemas	**Definen la distribución interrelacionada de componentes**

- Indicadores cualitativos
  - Nivel de desarrollo de mecanismos de información eficaces.
  - Forma en que contribuye a controlar los procesos de comunicación.
  - Grado en que fortalece el proceso de toma de decisiones a través de la generación oportuna de información.

- Indicadores cuantitativos

$$\frac{\text{Normas aplicadas en el diseño de sistemas}}{\text{Normas aprobadas en el diseño de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Sistemas aceptados}}{\text{Sistemas propuestos}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de información}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de información administrativa}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Sistemas de soporte de toma de decisiones}}{\text{Total de sistemas}}$$

$$\frac{\text{Costo de los sistemas de información}}{\text{Presupuesto asignado a sistemas}}$$

$$\frac{\text{Estudios para el análisis y diseño de sistemas}}{\text{Estudios de mejoramiento administrativo}}$$

$$\frac{\text{Estudios de factibilidad realizados}}{\text{Estudios de factibilidad necesarios}}$$

$$\frac{\text{Estudios de viabilidad efectuados}}{\text{Estudios de viabilidad requeridos}}$$

$$\frac{\text{Estándares requeridos}}{\text{Estándares desarrollados}}$$

RESUMEN

La utilización de indicadores en la auditoría administrativa cumple, de manera básica, con el objeto de establecer parámetros para evaluar los resultados de la gestión de una organización, y de manera estratégica, para precisar el desempeño de variables de distinto calibre y alcance para definir un contexto de actuación integrado.

En razón de que los indicadores expresan una relación cuantitativa entre dos cantidades de un mismo proceso o procesos diferentes, permiten obtener un valor porcentual, del cual pueden derivarse rangos aplicables a una organización. Por sus características, tales como ser relevantes, susceptibles de medición e interpretación y verificables, son útiles para apoyar los procesos de toma de decisiones.

En su formulación debe precisarse su objetivo, designar a quien los utilizará, el método de implementación y la asignación de la responsabilidad de su validación y verificación.

Por su nivel de aplicación pueden ser estratégicos, de gestión y de servicio, y por su dimensión posibilitan la medición del efecto, cobertura, eficiencia y calidad.

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos: indicadores financieros e indicadores de gestión. Los primeros aportan mediciones de rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral; los segundos, generan información cuantitativa y cualitativa del proceso administrativo, incluyendo los componentes inherentes a cada etapa, orientada por un propósito estratégico en cada fase, así como de los elementos que complementan al proceso, direccionados en forma específica por atributos fundamentales.

Es de destacar que de manera conjunta, los indicadores financieros y los de gestión abarcan un ciclo completo de evaluación, ya que consideran causas y efectos así como la dimensión en que interactúan en el tiempo.

CONCLUSIÓN

Los indicadores contribuyen sustancialmente con la auditoría administrativa porque aportan criterios fundamentados para que las mediciones permitan hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que coadyuvan al cumplimiento de su objeto.

El uso de indicadores de todo tipo, alcance y cobertura, permite formar una imagen real, integrada y objetiva de variables de distinta naturaleza, tanto en lo interno como en lo externo lo que posibilita a una organización afrontar una dinámica de cambio continua y convertirla en una ventaja competitiva sustentable.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Contribuye el uso de indicadores en una auditoría administrativa a disminuir o eliminar la subjetividad de los criterios de evaluación?
2. ¿Cómo influyen los indicadores en el proceso de toma de decisiones en una organización?

3. ¿De qué manera influye en la definición de un plan estratégico la integración de indicadores?
4. ¿Qué relación existe entre los indicadores y la mejora en la calidad de los productos y servicios de una organización?
5. ¿Son los indicadores la traducción práctica de la razón de ser de una organización?
6. ¿Hasta qué punto los indicadores se constituyen en un mecanismo de cambio organizacional?

CASO PRÁCTICO: ACABADOS EN MÁRMOL Y CANTERA, S.A.

ANTECEDENTES

Acabados en Mármol y Cantera, S.A. inició sus operaciones en 1950 con el propósito de constituirse en una empresa líder en el campo de la elaboración de productos de mármol para cubiertas de lavabos, pisos, chimeneas, escaleras y recubrimientos para muros y baños, así como de productos de cantera para marcos de ventana, columnas, capiteles, cornisas, fachadas y fuentes.

Durante los primeros años de actividad, la empresa tuvo que hacer frente a un sinnúmero de problemas, tales como la falla constante en los servicios de energía eléctrica y agua, los que influyeron en el adecuado funcionamiento de la maquinaria y el equipo.

En esos años, sólo se realizaba un proceso, que era el laminado de bloques de mármol para obtener placas. El resto de los procesos se maquilaba en otras empresas.

Con el tiempo se adquirieron pulidoras y cortadoras, máquinas indispensables para efectuar los procesos que en la actualidad son de vital importancia en el desempeño de la empresa.

Durante el periodo de los años sesenta a ochenta, la empresa enfrentó una crisis, debido a la falta de planeación y organización adecuada para competir con empresas del ramo, pero en la medida de sus posibilidades amplió sus actividades y cartera de clientes. Cabe destacar que en esta fase, la empresa concentraba su producción en el soporte a hoteles y tiendas departamentales.

Posteriormente, a partir de los años ochenta, la empresa ordenó su proceso productivo global, comenzó a documentar sus operaciones y estableció las condiciones necesarias para manejar su producción de acuerdo con los estándares preestablecidos.

En la actualidad, la empresa está en un proceso de crecimiento y fortalecimiento, sobreponiéndose a la crisis que la industria de la construcción ha afrontado en los últimos años.

Debido a ello es que ha optado por hacer un análisis de su situación, el cual está siendo evaluado técnica y financieramente por la dirección, para determinar el cauce de las acciones en el corto plazo.

MARCO DE ACTUACIÓN

Con el objeto de encauzar su quehacer e integrar una base de información para planear sus acciones, la empresa desarrolló los siguientes enunciados:

Visión

Evolucionar en el mercado del mármol y cantera, desarrollando nuevos productos hasta alcanzar un nivel altamente competitivo.

Misión

Ser una empresa líder a nivel nacional en la fabricación y comercialización de productos de mármol y cantera de la más alta calidad, que satisfaga las expectativas del mercado y sea la mejor alternativa para los consumidores.

Valores

- Confianza.
- Responsabilidad.
- Respeto.
- Espíritu innovador.
- Compromiso.
- Disciplina.
- Cooperación.
- Calidad.

Filosofía

Impulsar el trabajo en equipo y el aprovechamiento óptimo de los recursos para obtener los mejores resultados en el menor tiempo posible en la generación de productos de la más alta calidad.

Para fundamentar de manera coherente sus iniciativas, la empresa canaliza sus esfuerzos conforme a los siguientes elementos:

Objetivos

- Ofrecer productos de calidad que garanticen la completa satisfacción del cliente.
- Incrementar de manera razonable las ventas y las utilidades.
- Abarcar la cobertura de las operaciones en nuevos segmentos del mercado a través de una mejora continua de los productos.
- Determinar las necesidades de productos de mármol y cantera para desarrollar una guía para elaborar productos que satisfagan las expectativas de los clientes.
- Incrementar las utilidades por medio de la reducción de los costos de producción.
- Cumplir oportunamente con la distribución y colocación del producto en el lugar y tiempo requeridos por el cliente.

Estrategias

- Optimizar los procesos productivos para proyectar nuevos productos.
- Crear las condiciones para estimular la innovación y la creatividad del personal.
- Efectuar los estudios de productividad necesarios para desarrollar una infraestructura que atienda y rebase las expectativas del mercado.
- Sistematizar y agilizar los procedimientos para perfeccionar y optimizar las tareas de todas las áreas de la empresa.
- Mejorar el desempeño de la empresa a través de la capacitación y motivación permanentes.

Estrategias de cambio

- Crear y desarrollar sistemas y procedimientos que permitan mejorar los productos y servicios para cumplir con los estándares de calidad que el mercado exige.
- Efectuar estudios que permitan conocer en todo momento las fortalezas y debilidades así como las oportunidades y amenazas que sirvan de base para una mejora continua.
- Fomentar un ambiente de creatividad que permita la participación de los empleados en la toma de decisiones y en el diseño de nuevos productos.
- Mejorar los productos ya existentes, procesos y costos para lograr los objetivos así como para obtener prestigio en el ramo.

RECURSOS, CLIENTES Y ESTRUCTURA

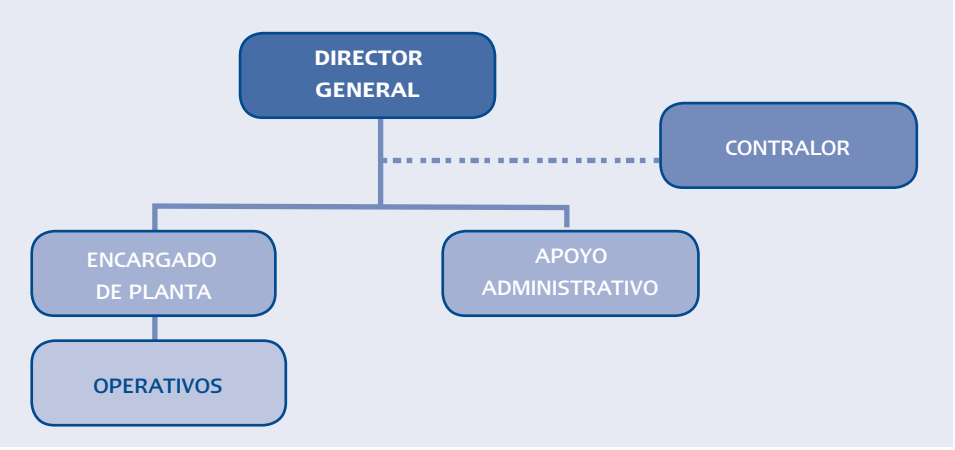
En la actualidad, la planta laboral está conformada por 35 personas, de las cuales 80% son técnicos o especialistas en el tratamiento del mármol y cantera.

Entre los clientes más importantes de la empresa se encuentran:

1. Petróleos Mexicanos
2. Comisión Federal de Electricidad.
3. Organización Soriana y subsidiarias.
4. General Motors de México.
5. Embotelladora de Occidente.
6. Bebidas Purificadas del Centro.
7. Comercializadora de Occidente.
8. Industria de Motores Eléctricos.
9. Accesorios para Laboratorios.
10. Concentrados Industriales.

Para hacer frente a sus responsabilidades la empresa cuenta con la siguiente estructura:

ORGANIGRAMA GENERAL



ACCIONES

En el 2005, el director general, ante la inminente necesidad de acrecentar el desempeño de la empresa, la creciente demanda por mejorar sus productos y la necesidad de integrar sus procesos y estructura, acordó contratar los servicios del Grupo Consultor Anáhuac, S. A., para realizar una auditoría administrativa.

Esta decisión se fundamenta en la necesidad de disponer de una alternativa que permita a la empresa definir las directrices para reorientar sus acciones en el corto plazo. Esta iniciativa deberá encaminar a la empresa hacia un cambio que le permita sentar las bases para obtener ventajas competitivas sustentables. Asimismo, las iniciativas deberán diseñarse para que conduzcan a la empresa a establecer una dinámica de trabajo sostenida a largo plazo.

Para ese efecto, se requiere precisar unidades de medida específicas que posibiliten la planeación, el seguimiento y el control de las acciones.

EXAMEN

Con base en la información obtenida a través de los cuestionarios, entrevistas, cédulas y a la observación es posible emitir un juicio sustentado en la experiencia y conocimientos de cada uno de los miembros del equipo auditor. Cabe destacar que esta información tiene que ser contrastada con otros elementos para emitir una conclusión más estructurada. Por esta razón se considera necesario aplicar algunos indicadores financieros para complementar el diagnóstico. De esta forma se atenderá a la magnitud de las necesidades y a la identificación precisa de los aspectos relevantes para generar una propuesta de acción eficaz. A continuación se presentan los resultados obtenidos en el proceso administrativo:

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN			
	Puntos máximos		
Elementos específicos	Establecidos	Obtenidos	
1.0 PLANEACIÓN	**250**	**45.45**	
1.1 Visión	20	4.545	
1.2 Misión	20	0	
1.3 Objetivos	20	4.545	
1.4 Metas	30	0	
1.5 Estrategias/Tácticas	40	0	
1.6 Procesos	20	9.09	**20%**
1.7 Políticas	20	0	
1.8 Procedimientos	20	0	
1.9 Programas	30	9.09	
1.10 Enfoques	10	9.09	
1.11 Niveles	10	4.545	
1.12 Horizonte	10	4.545	

	2.0 ORGANIZACIÓN	**300**	**60**	
2.1	Estructura organizacional	40	8.55	
2.2	División y distribución de funciones	50	25.8	
2.3	Cultura organizacional	40	0	**20%**
2.4	Recursos humanos	70	8.55	
2.5	Cambio organizacional	50	8.55	
2.6	Estudios administrativos	30	8.55	
2.7	Instrumentos técnicos de apoyo	20	0	
	3.0 DIRECCIÓN	**250**	**81.25**	
3.1	Liderazgo	40	6.25	
3.2	Comunicación	30	12.5	
3.3	Motivación	30	6.25	**32.5%**
3.4	Grupos y equipos de trabajo	30	12.5	
3.5	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	20	18.75	
3.6	Tecnología de la información	40	0	
3.7	Toma de decisiones	40	6.25	
3.8	Creatividad e innovación	20	18.75	
	4.0 CONTROL	**200**	**57.14**	
4.1	Naturaleza	20	17.1428	
4.2	Sistemas	20	5.7142	
4.3	Niveles	20	5.7142	
4.4	Proceso	40	11.4285	**29%**
4.5	Áreas de aplicación	20	11.4285	
4.6	Herramientas	40	0	
4.7	Calidad	40	5.7142	
	TOTAL	**1000**	**243.84**	

ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Planeación

- Se carece de planeación formal, debido a que ésta no se encuentra documentada. Existen planes y programas pero no por escrito (algunos de ellos sí lo están, aunque de manera incompleta y desactualizada), lo que ocasiona un desconocimiento que se refleja en los resultados.
- En general, no hay objetivos a corto, mediano y largo plazos, programas, metas, políticas, visión y misión, lo que provoca que la organización no cuente con un punto definido de lo que pretende alcanzar y que los empleados no se sientan identificados totalmente con ella.
- La ausencia de estrategias limita el crecimiento potencial de la empresa.
- Falta de conocimiento de técnicas y metodologías para planear, tales como presupuestos de ventas (en el caso de clientes fijos), las cuales son necesarias para aumentar la eficiencia de la organización y el adecuado cumplimiento de los pedidos.

Organización

- No existe un manual de organización, de calidad o de procedimientos. La falta de estos documentos provoca exceso de dependencia de la dirección general.
- Falta de definición de las funciones como consecuencia del punto anterior.
- El manejo de los recursos humanos, a pesar de su importancia, es nulo.
- La estructura orgánica no está definida. Se cuenta con un organigrama nominal, que además de que no cumple con su objetivo, no es un reflejo fiel de la forma de operación.

Dirección

- La administración general se lleva a cabo de manera empírica, sin aplicación del proceso administrativo.
- La centralización de la toma de decisiones, no se delega y, por lo tanto, la responsabilidad se concentra en una sola persona.
- Duplicidad de funciones de la dirección con otras áreas.
- La tecnología de la información es clave, al igual que el liderazgo, la motivación y la toma de decisiones.
- El factor estabilizador es la creatividad y la innovación que suplen las carencias en otras funciones.

Control

- Se carece de un seguimiento de las actividades, lo que genera dispersión innecesaria de recursos y esfuerzos.
- No existe una base de datos de clientes actualizada.
- Todos los estándares se refieren a la producción.

ANÁLISIS FINANCIERO

Para determinar la situación financiera de la empresa se convino en revisar el estado de resultados y el balance general al 31 de diciembre de 2004, lo que permitirá asociar el comportamiento económico con el administrativo y elaborar un informe con una visión completa e integrada de la empresa.

Acabados en Mármol y Cantera, S. A.
Estado de resultados al 31 de diciembre de 2004
(Cifras en moneda nacional)

Ingresos por ventas		$1 574 288
Costo de los artículos vendidos		$1 245 373
Utilidad bruta		$361 983
Gastos de operación		
Gastos administrativos	$ 218 102	
Gastos de venta	$ 27 271	$ 245 373
Utilidad de operación		$ 116 610
Gastos financieros	$ 5 785	
Productos financieros	$ 1 286	$ 4 449
Utilidad después de gastos y productos financieros		$ 112 111
Otros productos		$ 6 764
Utilidad antes de impuestos		$ 118 875
Impuesto a las utilidades		$ 17 832
Utilidad neta		$ 101 043

Acabados en Mármol y Cantera, S. A.
Balance general al 31 de diciembre de 2004
(Cifras en moneda nacional)

ACTIVO

		31-Dic-2004
Activo circulante		
Disponibilidades	$ 2 553	
Inversiones a corto plazo	$ 20 000	
Cuentas por cobrar a corto plazo	$ 100 000	
Anticipo a proveedores	$ 10 000	
Inventarios	$ 400 000	
Total de activo circulante		$ 532 553

Activo fijo		
Terrenos	$ 10 000 000	
Edificios	$ 500 000	
Mobiliario y equipo de oficina	$ 5 000	
Maquinaria	$ 200 000	
Total activo fijo		$ 10 705 000
Activos diferidos		
Gastos de instalación y organización	$ 1 000	
Papelería y útiles	$ 500	
Total de activo diferido		$ 1 500
Activo total		$ 11 239 053
Pasivo circulante		
Deudas comerciales	$ 10 000	
Deudas a corto plazo	$ 13 000	
Documentos por pagar	$ 50 000	
Otras cuentas por pagar	$ 70 000	
Dividendos por pagar	$ 5 000	
Pasivo total		$ 148 000
Capital contable		
Capital social		$ 10 990 010
Utilidad neta		$ 101 043
Total del capital		$ 11 091 053
Total del pasivo y capital		$ 11 239 053

Aplicación de indicadores

Para comprender la utilidad que reporta el uso de los estados financieros de la empresa, se detalla el análisis e interpretación de los indicadores financieros (rentabilidad, liquidez, financiamiento, ventas, producción, abastecimiento y fuerza laboral) que se aplicaron con el fin de apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtuvieron durante la implementación de la auditoría, lo que a su vez permite determinar las relaciones y tendencias de los hechos que servirán como elementos de juicio en el proceso de toma de decisiones orientado a lograr un mejor desempeño de la empresa.

Rentabilidad

Las razones de rentabilidad miden el rendimiento o porcentaje que las utilidades representan respecto de las inversiones o de las ventas de esta empresa.

$$\text{Rendimiento del capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{capital contable}} \times 100 = 0.911$$

El capital contable se refiere al capital total aportado por los accionistas para financiar los activos de la empresa, formado por el capital social a su valor nominal y el resultado de la gestión (utilidad). En el caso de la empresa la utilidad neta está disponible para los accionistas comunes, quienes han logrado devengar una tasa de rendimiento cercana a 0.9% sobre su inversión.

$$\text{Rendimiento del capital contable} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital social}} \times 100 = 0.919$$

Como se puede apreciar, esta tasa de rendimiento es muy parecida al rendimiento del capital contable, a diferencia de que en este caso no se consideró la utilidad, pero ambas muestran la tasa que han logrado devengar sobre su inversión inicial.

$$\text{Rendimiento del activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}} = 0.89$$

Para interpretar este resultado es necesario obtener el rendimiento de la utilidad de operación (UAI/activos totales = 1.05%). Si a este resultado se le resta el rendimiento del activo total (1.05 - .89) se puede apreciar que representa .16% en la reducción del rendimiento de la organización.

$$\text{Rendimiento de ventas} = \frac{\text{Rendimiento de ventas}}{\text{Ventas netas}} \times 100 = 0.064$$

En términos financieros la empresa está haciendo un buen trabajo en el control de los gastos en relación con las ventas, ya que la utilidad representa una tercera parte del resultado bruto de los gastos de operación, intereses e impuestos.

$$\text{Grado de seguridad de los acreedores} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Pasivo total}} = 0.6827$$

Podemos interpretar que la empresa es capaz de cubrir todas las obligaciones adquiridas con los acreedores. Sin embargo, el grado de seguridad no es muy aceptable, ya que lo adecuado es una relación de 2 a 1.

$$\text{Relación del costo de ventas entre ventas} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ventas netas}} = 0.77$$

El costo de ventas de la empresa representa 77% de las ventas totales.

$$\text{Rendimiento de la inversión total} = \frac{\text{Utilidad real}}{\text{Activo total}} = \times \text{ Periodo} = 3.86$$

Esto indica que el grado hasta el cual los activos fueron eficientemente utilizados fue de aproximadamente 4 a 1 para reducir las ventas, lo cual conducirá a mayores rendimientos de las utilidades.

$$\text{Eficiencia de la operación} = \frac{\text{Utilidad obtenida}}{\text{Activo estimada}} = 1.01$$

Esto significa que la empresa supera las expectativas de operación por 1%.

Conclusión

En términos financieros se puede decir que la empresa posee una rentabilidad adecuada en relación con las ventas que realiza, pero hay que contrastarla con otros elementos de juicio aplicados en la auditoría para poder tomar una decisión acertada.

Liquidez

Las razones de liquidez muestran la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo.

$$\text{Movilidad de activo circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Activo total}} = 4.073$$

$$= \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}} = 3.59$$

En este momento la razón circulante es de 3.5 a 1, es decir, que por cada peso que la empresa debe a corto plazo, tiene 3.5 disponibles para enfrentar su deuda.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo circulante} = 384\ 553$$

El capital de trabajo se refiere a la inversión de la empresa en activos circulantes. Por lo tanto, es importante mantener una posición positiva de capital de trabajo por razones similares a las de mantener una relación por arriba de 1 a 1. Esta liquidez proporciona un margen de utilidad y reduce la probabilidad de insolvencia y posible quiebra.

$$\text{Liquidez en relación con la estructura} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}} = 1.03$$

Para que la inversión permanente de la empresa pueda aumentar, deberá obtener fondos de alguna parte. Una de las fuentes principales de dichos fondos es el capital contable, que puede aumentar por aportaciones de accionistas, por las utilidades generadas por la empresa, o por ambos.

$$\text{Liquidez en relación con la estructura} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo fijo}} = x\ 100 = 0.138$$

Podemos decir que en esta empresa el pasivo equivale al 1.38% del activo fijo, lo cual indica que la empresa puede cubrir el pasivo fijo con el activo fijo por mas de 9 veces a 1.

Conclusión

En contraste, el resultado de liquidez puede dar como consecuencia una subutilización de los activos empleados para apoyar las ventas y es la causa de la baja rotación de activos y menor rentabilidad.

Financiamiento

El financiamiento es aquel mecanismo por medio del cual la empresa obtiene fondos para llevar a efecto planes o proyectos de inversión. Estos indicadores muestran la capacidad que tiene la empresa para endeudarse u obtener algún financiamiento.

$$\text{Grado de la obligación} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}} = 0.01316$$

Esta relación muestra la parte de los activos totales financiada por los acreedores. La relación de la deuda total de la compañía fue demasiado baja, lo que demuestra que la probabilidad de obtener fondos adicionales prestados es alta.

$$\text{Grado de independencia financiera} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo total}} = 0.9868$$

En apariencia este resultado indica que la empresa posee 98% de independencia financiera, pero cabe destacar que la mayor parte del activo se concentra en el terreno, que vale una fortuna. Por esta razón no se puede disponer de los fondos fácilmente para hacer frente a las operaciones de la empresa.

$$\text{Inversión en activo fijo} = \frac{\text{Capital contable}}{\text{Activo fijo}} = 1.036$$

La relación de esta compañía es demasiado baja; por lo tanto, se puede inferir que la inversión en activo fijo es muy grande.

$$\text{Apalancamiento} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}} = 0.0133$$

La relación fue demasiado baja, por lo cual se puede inferir que el grado de endeudamiento es menor.

Esto quiere decir que la empresa no necesita invertir en activos para apoyar las ventas o cubrir sus obligaciones, pero hay que tomar en cuenta el valor que tiene el terreno.

Conclusión

Se puede inferir que la empresa tiene la capacidad y la garantía suficientes para cubrir una deuda y financiar sus operaciones. Incluso así, es importante que el director realice un plan detallado de costo–beneficio para definir si es factible para la empresa y qué beneficios le otorgaría adquirir un financiamiento ya sea interno o externo.

Ventas

Representa los ingresos percibidos por la empresa como consecuencia de la venta de mercancías.

$$\text{Velocidad de rotación del activo} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}} \times 100 = 0.1400$$

Indica que la utilización de los activos fue de 14%, pero la liquidez es demasiado baja.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de los inventarios}} = 3.93$$

Una relación muy alta indica que la rotación de inventarios de la empresa es pequeña y que existen muchos artículos en el almacén. Si la rotación no es la adecuada, puede

generar gastos y robos hormiga o simplemente deterioro por el paso del tiempo, además de que representa una fuerte inversión por parte de la empresa.

$$\text{Movilidad de los inventarios} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital contable}} = 0.0355$$

Este resultado indica que los inventarios tienen muy poca movilidad, la cual asciende a 3.5%, lo cual puede generar un problema de subutilización de gastos.

$$\text{Rotación de cuenta por cobrar} = \frac{\text{Valor de cuentas}}{\text{Promedio de saldos de cuentas por cobrar}} = 15.7$$

El periodo promedio de cobranza es de 15 días, lo cual es aceptable.

$$\text{Rotación de cuentas por pagar} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times \text{Periodo} = 44.5$$

En este caso se pueden cubrir las obligaciones con los acreedores con más frecuencia. Por otra parte, el periodo promedio de cobranza es menor que el periodo promedio de pago, lo que puede ser una ventaja para financiar otras cuentas. No obstante, si no se hace uso del dinero puede estar dejando de ganar y obtener mayores rendimientos.

$$\text{Ubicación de la fábrica} = \frac{\text{Total de gastos transporte}}{\text{Costo de lo vendido}} \times \text{Periodo} = 44.5$$

Los gastos de transporte representan 2% del costo de lo vendido, lo cual indica que la planta está correctamente ubicada para satisfacer sus necesidades de clientes.

Conclusión

El volumen de ventas de la empresa es aceptable para mantener sus operaciones, pero está por debajo en comparación con otros años donde se han obtenido ventas hasta por 5,000,000 lo cual representa una fuerte caída en las operaciones de la empresa, tal vez producto de los factores macroeconómicos o a la inestabilidad en los mercados, ya que las crisis han golpeado muy fuerte a la industria de la construcción.

Producción

Por tradición, este departamento es considerado en la empresa como uno de los más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos idóneos para la elaboración de productos, pues suministra y coordina mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

La función del control en esta área trata de aumentar la eficiencia y reducir costos así como uniformar y mejorar la calidad del producto.

$$\text{Cantidad utilizada} = \frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capacidad de producción}} = 0.02$$

Por el momento, la producción real está por debajo de la capacidad de producción, lo que significa que ha decaído considerablemente en relación con otros años donde se

produjo hasta cinco veces más de lo real. Sin embargo, estos datos no quieren decir que tenga la capacidad productiva necesaria para llevar a cabo proyectos más redituables.

$$\text{Estado del activo fijo} = \frac{\text{Reparación y mantenimiento}}{\text{Activo fijo}} = 0.09$$

Es muy poco el dinero destinado al mantenimiento y reparación del activo fijo, lo cual puede generar un deterioro a largo plazo.

Conclusión

La inversión ha sido muy fuerte pero no tiene relación con los resultados obtenidos en el nivel de producción, lo cual denota un serio problema de capacidad productiva para hacer frente a grandes y mejores proyectos.

Sobre el particular, la información que se analizó es fehaciente y completa, lo que permitió una interpretación formal y exacta, circunstancia que refuerza el argumento de que hace falta un mayor control y registro de las operaciones para que la empresa sea más eficiente.

Abastecimiento

En este caso las necesidades de abastecimiento se satisfacen según los proyectos y productos que se deban realizar. Es de destacar que no se cuenta con mucha materia prima en el almacén, lo cual es una ventaja porque reduce costos de mantenimiento y elimina espacios.

Conclusión

Es importante destacar que la empresa debe llevar a cabo un estricto control de lo que deba adquirir, determinar las fechas de entrega de productos terminados, investigar sobre nuevos productos y controlar los inventarios, ya que si no se planean las necesidades, es muy probable que puedan surgir problemas en tiempos de entrega a clientes.

Fuerza laboral

Con el fin de obtener una visión integral de los recursos humanos, debe hacerse una evaluación sistemática y analítica de todas las funciones operativas del personal, con el fin de corregir deficiencias, mediante la utilización de cuestionarios, entrevistas y gráficas.

Costo de la plantilla = Personal de base + de confianza + eventuales x sueldo total =
2 + 3 + 5 * 59.5 = $ 595 diarios

El costo de la plantilla de trabajadores asciende a $199 920 por año, suma que no es muy voluminosa si se considera que se les paga algo más que el salario mínimo.

$$\text{Rotación de personal} = \frac{\text{Renuncias}}{\text{Total de empleados}} = 0.05$$

Dos personas renuncian y dos nuevos empleados ingresan cada año en esta empresa. Su nivel académico cubre sólo la educación primaria y, en algunos casos, la secundaria.

$$\text{Asistencia al trabajo} = \frac{\text{Asistencia}}{\text{Días laborales}} = 0.95$$

Este resultado habla muy bien del compromiso y responsabilidad para con su trabajo, pero se debe considerar que el personal también lo hace por el dinero que percibe ya que la planta está ubicada en una zona de clase media y media baja.

$$\text{Horas de trabajo real por empleado} = \frac{\text{Total de horas - horas / hombre trabajadas}}{\text{Promedio del número de emplados}} = 268 \text{ hrs}$$

Cada empleado de la compañía trabaja 268 horas, en promedio, por año.

Conclusión

El número de empleados representa una mínima parte de la fuerza laboral necesaria para emprender otros proyectos y continuar con el desarrollo de la empresa.

CONCLUSIONES GENERALES

1. En estos momentos la empresa atraviesa momentos difíciles y desperdicia recursos altamente aprovechables para ser más rentable.
2. La evaluación global por etapa del proceso promedia alrededor de 30%, lo que pone de manifiesto que la empresa basa sus operaciones en la experiencia transmitida a través de generaciones. En términos reales desperdicia 70% de su capacidad, lo que podría significar la diferencia entre su permanencia o desaparición.
3. De manera específica, es conveniente que la empresa adopte, en el corto plazo, las siguientes medidas:

   Planeación. Realizar un esfuerzo por establecer las bases de una planeación básica.

   Organización. Formalizar una estructura y respetarla

   Dirección. Delegar y comunicar y, a la vez, estimular el trabajo en equipo.

   Control. Instrumentar herramientas de control con base en los estándares de su sector.
4. El valor del rubro del total de activo fijo es muy alto, lo cual puede influir de manera notable en el resultado de otros indicadores como para suponer, de manera general, que la empresa posee un alto grado de rentabilidad. Aun así, se lo debe comparar con otros indicadores financieros para precisar el nivel de desempeño de la empresa.
5. Los resultados que muestran los indicadores financieros tienen que ser comparados con sus análogos de empresas de tamaño similar y del mismo sector industrial. Esta referencia es clave en sus aspiraciones de corto plazo.
6. La conjunción del análisis administrativo y financiero muestra lo siguiente:
   - La empresa opera de manera netamente empírica.
   - La administración es nominal y subjetiva.
   - El "know-how" del propietario es el pilar de su funcionamiento.
   - La base moral de la empresa es la familia.

- La empresa tiene salud financiera, fundamentalmente debido a su fuerza de trabajo.
- En gran medida la situación financiera se fundamenta y respalda en sus activos.
- No existe una interdependencia administrativa y financiera congruente.
- La empresa compensa sus debilidades administrativas con sus fortalezas financieras, pero no capitaliza sus oportunidades y las amenazas están latentes.

7. El conjunto de factores que se analizó, los aspectos relevantes que se encontraron y las evidencias detectadas, relacionadas con las observaciones y recomendaciones específicas, deben servir a la empresa para llevar a cabo una transformación adecuada para mejorar su desempeño en función de las condiciones del mercado y la competencia.

PREGUNTAS

1. ¿Existe una estrategia intrínseca en el manejo empírico de la empresa?
2. ¿Qué camino puede tomar la empresa para romper con la inercia que prevalece?
3. ¿Cómo puede igualar o superar su desempeño en relación con una empresa análoga en su industria?
4. ¿Cómo puede debilitarse la lealtad de los clientes por la falta de una administración formal?
5. ¿Cómo dimensiona la empresa el potencial de sus competidores?
6. ¿Es la auditoría administrativa un detonante para la empresa?
7. ¿Son los indicadores de gestión causas y los indicadores financieros efectos de la realidad de la empresa?

CAPÍTULO 5

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Apreciar la utilidad que los cuestionarios brindan para lograr resultados óptimos en la implementación de una auditoría administrativa.
- Identificar los elementos necesarios para diseñar cuestionarios.
- Determinar la forma de clasificarlos y manejar su contenido.
- Diferenciar las áreas de aplicación de los cuestionarios.
- Comprender el orden y la lógica que deben mediar para formular las preguntas de un cuestionario.
- Saber cómo alinear el uso de cuestionarios con las condiciones del contexto de aplicación.
- Precisar la manera de convertir un cuestionario en una herramienta de estrategia.
- Discernir cómo los cuestionarios agregan valor a una auditoría administrativa.

"La libertad es sólo una palabra para decir que no hay nada que perder."

Janis Joplin

Cuestionarios

Los cuestionarios representan un recurso idóneo para captar datos en todos los rincones de la organización y en todas sus versiones, ámbitos y niveles, toda vez que permiten no sólo recopilarlos, sino percibir el medio ambiente, la cultura organizacional predominante y el nivel de calidad del trabajo en función de su personal.

Los cuestionarios que aquí se incorporan abarcan una amplia gama de posibilidades, ya que incluyen los temas más utilizados todos los días por las organizaciones, los cuales pueden emplearse en la medida de la profundidad de los resultados que se persiguen con su aplicación.

En atención al nivel de desagregación de las preguntas por área y rubro específico, posibilitan la selección de las variables que en cada caso requiere una organización, de acuerdo con su naturaleza, giro, objeto y grado de evolución alcanzado.

Su contenido es susceptible de adaptarse o ampliarse, considerando las condiciones de operación de cada instancia, ya sea pública, privada o social, así como de los resultados esperados.

El diseño de cuestionarios se prepara considerando aspectos conceptuales –asociados con la rigidez metodológica– y aspectos prácticos –asociados con la experiencia profesional.

ELEMENTOS DE DISEÑO

Su diseño ha sido preparado tomando en cuenta tanto aspectos conceptuales, asociados con la rigidez metodológica que un estudio de auditoría administrativa como son aspectos prácticos asociados con la experiencia profesional, para que su cobertura sea viable de instrumentarse y de redituar un nivel integrado de respuesta.

Es indudable que la idea central implícita en la esencia de cada pregunta, el juego de variables relacionadas con las conexiones lógicas derivadas de su uso, así como la interrelación entre las diferentes áreas y rubros producen un efecto multiplicador, lo que hace que de una palabra se desprendan toda clase y número de alternativas, que en su conjunto proporcionan un perfil completo que permite evaluar el comportamiento de una organización en forma por demás exhaustiva.

Ahora bien, es necesario que en el esbozo de los cuestionarios se efectúen los siguientes pasos:

1. Realizar un recuento de la documentación descriptiva, archivos, estudios y datos estadísticos existentes, para ubicar el contexto de análisis en la determinación de las preguntas,
2. Llevar a cabo una observación directa para validar el orden y la secuencia a seguir, y
3. Someter las propuestas de cuestionario a un proceso de control y evaluación conocido como prueba previa o pretest.

Cabe señalar que, en todo momento, la secuencia para recopilar los datos deberá ceñirse a los pasos consignados en la metodología, pues así se garantiza la fluidez, homogeneidad y precisión, que rigurosamente deben prevalecer en el levantamiento de los datos.

En ese sentido, y de conformidad con lo anotado en el punto correspondiente a este tema, la captación de datos vía entrevista dirigida debe considerar las tres categorías de respuesta comunes a las preguntas:

- Cuando una pregunta, según las instrucciones, no se debe aplicar por el área de adscripción o por el puesto del entrevistado.
- Cuando se hizo la pregunta, pero el entrevistado no quiso responder o no supo la respuesta.
- Cuando no se hace la pregunta porque el entrevistador no lo estima conveniente.

Para la construcción del cuestionario se deben precisar los campos de distribución básicos tales como:

- El espacio correspondiente para los datos de registro de la entrevista como ubicación o adscripción de los entrevistados, información del área, responsable de la aplicación, así como la fecha y duración de la aplicación.
- Las instrucciones explicadas de manera sencilla y concisa.
- Las preguntas o ítems.
- El espacio para respuestas, el cual debe facilitar tanto la lectura como la respuesta.
- El espacio para consignar las observaciones generales.

CRITERIOS DE APOYO

Con el propósito de que los datos que se capten por medio de cuestionarios sean veraces y confiables para después convertirlos en información, se tiene que considerar con detenimiento la manera de precisarlos y la tónica a seguir al momento de recabarlos.

Para ese efecto, es conveniente tomar en cuenta la forma, el fondo y la estrategia para estructurar las preguntas. A continuación se presentan los criterios que deben mediar en cada caso.

Es conveniente tomar en cuenta la forma, el fondo y la estrategia para estructurar las preguntas

FORMA

Para crear un clima propicio e infundir confianza en la persona a la que se aplica un cuestionario, es necesario que el responsable se presente y explique el objetivo que se persigue con él, además, debe aclarar cualquier duda y contestar las preguntas de su interlocutor. Una vez que se ha establecido la comunicación, es necesario iniciar la captación con preguntas introductorias para atraer la atención del entrevistado. Por ende, las preguntas tienen que ser claras y amables, a manera de acercamiento.

En la medida que se avance, se deben formular preguntas relacionadas con el tema central de la entrevista. Este tipo de cuestionamiento debe incluir preguntas filtro para ubicar el contexto de los puntos clave y del entrevistado. Asimismo, deben preverse posibles "saltos de pregunta", en función del conocimiento y manejo del tema, para garantizar la continuidad de la entrevista. En algunos casos, de acuerdo con la profundidad de la investigación o algidez del tema, procede emplear mucho tacto al preguntar o espaciar ese tipo de preguntas, para obtener respuestas de manera gradual sin desgastar la relación entre las partes. En caso de que las circunstancias lo permitan, se pueden enlazar preguntas en batería para ahondar en aspectos específicos. Para finalizar, es recomendable utilizar preguntas accesibles y cada vez menos incisivas, con lo que se puede mantener de principio a fin la atmósfera de cordialidad entre las partes.

FONDO

La integración del cuestionario tiene que contemplar la posición del entrevistado en la estructura organizacional, ya que la naturaleza de las respuestas varía de conformidad con el nivel de responsabilidad o grado de dominio de los temas bajo análisis.

Por lo que toca al tratamiento de los temas a través de las preguntas, si bien es necesario apegarse a la secuencia acceso-profundidad-acceso, como ya se planteó, el contexto de los temas debe ser lo suficientemente versátil para captar la información sustantiva en forma progresiva, sin que para ello se incluyan preguntas vagas o imprecisas. Además, quien aplique el cuestionario tiene que estar concentrado en las actitudes y forma de responder a las preguntas, en particular, si alguna de ellas se vincula con algún aspecto que implica responsabilidad económica o por su alcance, afecta al proceso de toma de decisiones.

Es conveniente destacar que el trasfondo de las preguntas influye en el manejo de supuestos, que no siempre afloran con facilidad. Asimismo, que existe una interrelación lógica entre los diferentes componentes de la organización, lo que obliga a "cruzar" preguntas de control y evaluación por unidad, área, proceso, función, sistema y nivel jerárquico.

ESTRATEGIA

Las acciones para manejar la información debe partir del proyecto de auditoría, específicamente de la propuesta técnica, toda vez que la estrategia se establece en ese momento. Ahora bien, su implementación práctica debe realizarse amalgamando tres vertientes: composición organizacional, procesos estratégicos y tipo de liderazgo prevaleciente.

La razón para tomar como marco de referencia en la aplicación de los cuestionarios la composición organizacional obedece a que es necesario observar una secuencia lógica y consecuente con la realidad, de acuerdo con las unidades administrativas existentes, tanto sustantivas como adjetivas, asesoras (internas y externas), la relación con

órganos desconcentrados, descentralizados, globales o virtuales, relaciones funcionales o por proceso, matriciales y de coordinación, así como con unidades estratégicas corporativas y de negocios.

El objeto de considerar los procesos estratégicos encuentra su razón de ser en que, al margen de la naturaleza de la organización o su esfera de acción, su funcionamiento se centra en sus competencias centrales, las cuales muchas veces se enmarcan en sus procesos esenciales o estratégicos. Asimismo, se debe atender al nivel técnico y de conocimiento de sus integrantes.

Por lo que toca al tipo de liderazgo prevaleciente, es importante ya que define la forma de comportamiento y cultura organizacional imperante, lo que influye en la espontaneidad o prejuicio para responder un cuestionario, particularmente si no se toman las providencias necesarias para entrevistar primero a las "áreas difíciles" o a las que actúan desde las "torres de marfil".

CLASIFICACIÓN

La elaboración del cuestionario remite inmediatamente a la forma en que están estructuradas las preguntas. Por ello, es necesario exponer las características de éstas y su clasificación:

Pregunta cerrada simple. En este caso, las alternativas de respuesta están limitadas a dos o tres posibilidades. Este tipo de preguntas nos permite registrar, interpretar, codificar y analizar con mucha facilidad y no requiere de alto entrenamiento para el entrevistador. Sin embargo, este formato no proporciona información con más grado de detalle porque requiere de decisiones polarizadas.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA	
	SÍ	NO

Pregunta cerrada con respuestas múltiples. En este esquema se maneja un número mayor de alternativas, lo que permite más posibilidades de respuesta. También es fácil de codificar y analizar. Su desventaja principal radica en obtener las categorías de respuesta más adecuadas para el objeto de la auditoría.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
	Ventas Compras Contabilidad Administración general

Pregunta abierta. En esta alternativa el número de respuestas posibles es infinita, por lo que se requiere de mayor experiencia del entrevistador para centrar la respuesta. Permite, asimismo, un contacto más estrecho entre el entrevistado y el entrevistador, con el consecuente mayor grado de motivación. Sin embargo, presenta dificultades para clasificar las categorías según el número de posibilidades, la presencia de prejuicios por parte del entrevistador y del codificador para clasificar las respuestas.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿ ?	

Preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple. En éstas se manejan primero las preguntas cerradas estructuradas lógicamente para llevar después al entrevistado a campos más restringidos que le permitan verter su opinión de una manera específica.

Ejemplo:

PREGUNTA	RESPUESTA
¿ ?	Muy de acuerdo De acuerdo Indeciso En desacuerdo Muy en desacuerdo
¿Por qué?	_____ _____ _____ _____

Es importante destacar que el ejercicio de su aplicación se complementa con una serie de escalas conocidas por su utilidad en la medición de actitudes, también empleadas para medir otra clase de variables, lo que facilita una ponderación objetiva, elemento sustantivo para desprender y soportar los criterios que la organización deberá considerar para implementar las recomendaciones provenientes de la auditoría.

CONTENIDO DE LOS CUESTIONARIOS

Información general de la organización

Este apartado está destinado a establecer el marco de referencia de la organización bajo estudio, lo que permitirá su plena identificación y ubicación, elementos sustanciales para la determinación del objetivo, alcance y estrategias idóneos. Los datos que integran este apartado son:

- Nombre o razón social.
- Giro.
- Objeto o atribución.
- Registro federal de causantes.
- Ordenamiento(s) jurídico(s) de creación.
- Modificaciones.
- Organigrama.
- Domicilio(s) de oficina central y representaciones.
- Teléfono.
- Fax.
- Correo electrónico.
- Información del área.

Una vez identificada la organización, se deben captar los datos del área que se audita, lo que hará posible la precisión del nivel de análisis y la asignación de responsabilidades y recursos para llevarlo a cabo. Los datos necesarios son:

- Nombre del área.
- Clave del área.
- Fecha.
- Área de adscripción.
- Objetivo(s).
- Responsable(s).
- Naturaleza (tipo de auditoría).
- Personal asignado al área.
- Fase.
- Recursos.
- Instrucciones particulares.

ÁREAS DE APLICACIÓN

Por etapa del proceso administrativo

Planeación

- Visión.
- Misión.
- Objetivos.
- Metas.
- Estrategias/tácticas.
- Procesos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Programas.
- Enfoques.
- Niveles.
- Horizontes.

Organización

- Estructura organizacional.
- División y distribución de funciones.
- Cultura organizacional.
- Recursos humanos.
- Cambio organizacional.
- Estudios administrativos.
- Instrumentos técnicos de apoyo.

Dirección

- Liderazgo.
- Comunicación.
- Motivación.
- Grupos y equipos de trabajo.
- Manejo del estrés, el conflicto y la crisis.

- Tecnología de la información.
- Toma de decisiones.
- Creatividad e innovación.

Control

- Naturaleza.
- Sistemas.
- Niveles.
- Proceso.
- Áreas de aplicación.
- Herramientas.
- Calidad.

Por elemento específico

- Adquisiciones.
- Almacenes e inventarios.
- Asesoría externa.
- Asesoría interna.
- Coordinación.
- Distribución del espacio.
- Exportaciones.
- Globalización.
- Importaciones.
- Informática.
- Investigación y desarrollo.
- Marketing.
- Operaciones.
- Proveedores.
- Proyectos.
- Recursos financieros y contabilidad.
- Servicio a clientes.
- Servicios generales.
- Sistemas.

A continuación se incluye la propuesta de cuestionario para todas y cada una de las áreas de aplicación, con base en el orden establecido. Se inicia con los de proceso administrativo y se continúa con los de los elementos específicos.

PLANEACIÓN

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
3. ¿Es un órgano de línea o staff?
4. ¿Cómo está organizada el área responsable de la planeación? Incluya organigrama.
5. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
6. ¿Cuántas personas la integran?
7. ¿Qué factores se consideraron para su incorporación?
8. ¿Se brinda capacitación permanente al área?
9. ¿De qué naturaleza?
10. ¿Con qué periodicidad?

11. ¿Cómo se allega la empresa información para definir el marco de la planeación?
- a) búsqueda
- b) monitoreo
- c) pronóstico
- d) evaluación

12. ¿Cómo influye en la planeación el análisis de los recursos, capacidades y competencias centrales?

13. ¿Qué aspectos fundamentales incluye el marco de planeación?
- a) atención de las oportunidades
- b) condiciones de operación
- c) identificación y comparación de alternativas
- d) elección de alternativas
- e) formulación de planes de apoyo
- f) conversión de los planes en cifras
- g) otros

14. ¿Qué tipo de planes desarrolla la organización:
- a) permanentes?
- b) únicos?
- c) contingentes?
- d) para administrar la crisis?

15. ¿Cuál es el nivel de especificidad de los planes?
- a) direccional
- b) concreta

16. ¿El proceso formal para formular los planes considera etapas tales como:
- a) análisis situacional?
- b) metas y planes alternativos?
- c) evaluación de metas y planes?
- d) selección de metas y planes?
- e) implementación?
- f) monitoreo y control?

17. ¿Existe una planeación vinculada con la estrategia:
- a) corporativa?
- b) funcional?
- c) de negocio?
- d) global?

18. ¿Se apoya la planeación con recursos tales como:
- a) extrapolación?
- b) técnica Delphi?
- c) simulación?
- d) realidad virtual?
- e) escenarios?
- f) lluvia de ideas?
- g) otros?

19. ¿De qué manera se relacionan planes y controles?

20. ¿Es la planeación una forma de creación de valor?

VISIÓN

21. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
22. ¿La visión enmarca la experiencia y un conocimiento profundo del campo de trabajo?
23. ¿Es la visión un elemento de juicio para poder perfilar las estrategias?
24. ¿La esencia de la visión considera el perfil de:
    a) clientes?
    b) proveedores?
    c) competidores?
    d) mercado?
    e) otros?
25. ¿Considera tal visión como una atributo primordial de la planeación?
26. ¿La visión de la organización considera creencias tales como:
    a) ser la mejor?
    b) la importancia de realizar un buen trabajo?
    c) la importancia que tienen los empleados como personas?
    d) ofrecer una calidad y servicios superiores?
    e) poseer una capacidad innovadora?
    f) reconocer qué es hoy?
    g) qué aspira a ser?
    h) otras?
27. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?
28. ¿Qué efectos se han logrado al compartir esta visión?
    a) elevar la moral y el espíritu de equipo
    b) tener aspiraciones comunes
    c) mayor integración de las personas
    d) el logro de un compromiso para con la organización
    e) sentar las bases para una mejor comunicación
    f) otros
29. ¿Ha servido tal visión como una plataforma para la definición de la misión?
30. ¿Sustenta la visión el enfoque estratégico?

MISIÓN

31. ¿Cómo se definió el enunciado de misión de la organización? Describa el proceso brevemente e incluya definición.
32. ¿Quiénes participaron en la definición del enunciado de misión?
33. ¿La filosofía del protocolo de misión se sustenta en:
    a) valores corporativos?
    b) fundamentos éticos?
    c) nivel de responsabilidad social?
    d) otros?
34. ¿Qué representa para la organización la misión?
35. ¿La misión traduce:
    a) cuál es su principal capacidad?
    b) qué posicionamiento busca?
    c) el nivel de calidad y productividad que puede ofrecer?

d) valor agregado con respecto a la competencia?
e) otros?

36. ¿Es la misión realmente una guía de actuación?
37. ¿En qué forma se traduce en acciones tangibles?
38. ¿Existe una correlación entre el enunciado de misión y el comportamiento organizacional?
39. ¿El enfoque estratégico de la organización está sustentado por la misión?

OBJETIVOS

40. ¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?
41. ¿De qué manera lo lleva a cabo? Explíquelo brevemente.
42. ¿Quién define los objetivos?
43. ¿Los objetivos se formulan internamente o se toma algún marco referencial para hacerlo?
44. ¿A quién se toma como parámetro?
45. ¿Por qué razón se sigue tal parámetro?
46. ¿A qué plazos se definen los objetivos?
47. ¿Quiénes participan en la determinación de objetivos?
48. ¿Qué criterios se siguieron para su definición?
49. ¿Se cuenta con una base histórica que consigne los objetivos?
50. ¿Se parte de la experiencia profesional y laboral para definirlos?
51. ¿Se toman en cuenta las condiciones del entorno para su determinación?
52. ¿Cómo se precisan las necesidades de clientes, proveedores, grupos de filiación, etc. para redactar los objetivos?
    a) entrevistas
    b) encuestas
    c) sugerencias
    d) quejas
    e) otros
53. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?
54. ¿Se utiliza el "scorecard" o registro de resultados balanceados?
55. ¿Ha permitido este recurso balancear los objetivos en cuanto a las siguientes perspectivas?:
    a) financiera
    b) clientes
    c) procesos internos
    d) formación y crecimiento
56. ¿El "scorecard" vincula efectivamente los objetivos con la visión y estrategias de la organización?
57. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de los objetivos?
58. ¿En cada caso los objetivos son claros?
59. ¿Son susceptibles de alcanzarse?
60. ¿Existe un documento escrito en el que se consignen los objetivos?
61. ¿Están subdivididos los objetivos por:
    a) área?
    b) proceso?
    c) función?
    d) programa?

e) subprograma?
f) proyecto?
g) actividad?
h) otros?
Incluya relación.

62. ¿Están asociados los objetivos con el horizonte en tiempo para su consecución a
a) corto plazo?
b) mediano plazo?
c) largo plazo?

63. En los objetivos, ¿se contemplan los resultados que se espera obtener de las áreas claves de la organización?

64. ¿Existen objetivos a nivel:
a) corporativo?
b) funcional?
c) de negocio?
d) global?

65. ¿Cómo se definen los objetivos en la selección estratégica?
a) internacional
b) multinacional
c) global
d) trasnacional

66. ¿Estos objetivos son del dominio de toda la organización?

67. ¿Existe congruencia entre los objetivos y el objeto o atribución fundamental de la organización?

68. ¿El marco de planeación consigna los objetivos de la organización?

69. ¿Está definido un procedimiento para establecerlos? Incluya copia.

70. ¿A qué niveles de la organización se difunden los objetivos?

71. ¿Se dispone de algún mecanismo para validarlos?

72. ¿Cuál es ese mecanismo?

73. ¿Existe una relación objetivo-meta?

74. ¿Las funciones guardan correspondencia con los objetivos?

75. ¿Cómo se relacionan los objetivos con los procesos? Explíquelo brevemente.

76. ¿Los objetivos generales sirven de parámetro para la definición de procedimientos?

77. ¿Cómo se evalúa el logro de objetivos?

78. ¿A cargo de quién está la evaluación?

79. ¿Los resultados de la evaluación son transmitidos a toda la organización?

80. ¿Cómo se transmiten?

81. ¿La evaluación repercute de alguna manera en las condiciones de trabajo?

82. ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para instrumentarlos?

83. ¿Se tiene acceso a los objetivos a través de una red de cómputo?

84. En caso de duda, ¿en quién recae la responsabilidad de aclarar el contenido de los objetivos?

85. ¿Cómo se retroalimenta y difunde la modificación de los objetivos?

86. ¿El ajuste a objetivos se traduce en una actualización de la documentación técnica de áreas, funciones, programas, etcétera?

87. ¿Quién desarrolla esta tarea?

88. ¿Se realiza alguna campaña para sensibilizar al personal al efectuar el ajuste?

89. ¿De qué manera?
90. ¿Existe un consenso de aceptación de los objetivos?
91. ¿Constituyen los objetivos un apoyo para la superación del desempeño organizacional?
92. ¿Qué propondría para que los objetivos fueran funcionales y accesibles a todos?

METAS

93. ¿Son las metas un sustento de la misión?
94. ¿Son coincidentes con los objetivos?
95. ¿Qué papel juegan las metas en la planeación?
96. ¿Qué relación existe entre meta y desempeño? Explique su respuesta.
97. ¿De qué manera influyen las metas en la formulación de indicadores?
98. ¿Permiten las metas la cuantificación de las acciones que se llevan a cabo?
99. ¿Cómo se fijan las metas?
    a) proceso tradicional
    b) administración por objetivos
100. ¿Se considera en el establecimiento de metas la cadena de fines y medios?
101. ¿Qué elementos se consideran en la fijación de metas?
    a) revisar la misión de la organización
    b) evaluar los recursos disponibles
    c) determinar las metas
    d) documentarlas y comunicarlas
    e) revisar resultados para evaluar su consecución
102. ¿Son coincidentes con la capacidad de la organización?
103. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar la correcta implementación de metas? Descríbalo brevemente.
104. ¿Son las metas una plataforma de estrategia?
105. ¿Cómo se relacionan las metas con las estrategias?
    a) corporativas
    b) funcionales
    c) de negocios
    d) globales
106. ¿Cómo influyen las metas en la selección estratégica?
    a) internacional
    b) multinacional
    c) global
    d) trasnacional

ESTRATEGIAS/TÁCTICAS

107. ¿Son acordes las estrategias con los objetivos y metas trazados?
108. ¿Quién(es) define(n) las estrategias?
109. ¿Cómo han repercutido en el desempeño organizacional?
110. ¿Cómo se instrumentan las estrategias?
111. ¿Se han mantenido las estrategias o ha sido necesario ajustarlas?
112. ¿Por qué motivo?
113. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?
114. ¿Cómo las asocian?
115. ¿Han permitido las tácticas la consolidación de las estrategias?
116. ¿Cómo se implementan y controlan las estrategias y las tácticas?

117. ¿Cómo influye su implementación en las estrategias de acción?

118. ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización?

a) corporativas
b) funcionales
c) de negocio
d) globales

119. ¿Las estrategias a nivel corporativo se enfocan en:

a) integración vertical?
b) integración horizontal?
c) outsourcing estratégico?
d) diversificación?
e) nuevas empresas internas?
f) adquisiciones?

120. La integración vertical para la expansión de las operaciones de la organización se ha orientado:

a) *hacia atrás* en una industria que produce insumos para los productos?
b) *hacia delante* en otra que utiliza o distribuye los productos?

121. ¿La integración vertical ha sido total o parcial? Explique su respuesta.

122. ¿La integración horizontal ha permitido aumentar la rentabilidad de la organización a través de:

a) la reducción de costos?
b) aumento del valor de los productos vía la diferenciación?
c) el mejor manejo de la rivalidad en la industria?
d) la reducción del riesgo de una guerra de precios?
e) el aumento del poder de negociación por encima de proveedores y compradores?

123. ¿El outsourcing estratégico ha logrado crear valor para la organización?

124. ¿El empleo del outsourcing estratégico se ha convertido en una ventaja competitiva?

125. ¿La diversificación hace posible que la organización desempeñe:

a) una o más funciones de creación de valor a bajo costo?
b) una o más funciones de creación de valor con diferenciación?
c) una mejor forma de competir con los rivales de la industria?

126. ¿La diversificación permite la transferencia y apalancamiento de capacidades?

127. ¿La diversificación es relacionada o no relacionada? Explíquelo brevemente.

128. ¿Las adquisiciones han facilitado la incorporación de capacidades (recursos y habilidades) necesarias para competir en un área de negocio?

129. ¿Las adquisiciones se soportan con un enfoque estructurado de:

a) identificación y selección de objetivos en forma previa a la adquisición?
b) estrategias de propuestas de compra?
c) integración?
d) aprendizaje?

130. ¿Se han creado nuevas empresas internas?

131. ¿Las nuevas empresas se crean a partir de un proceso de investigación y desarrollo?

132. ¿Se ha dimensionado la escala de entrada para las nuevas empresas tomando en cuenta la capacidad para lograr:

a) economías de escala?
b) lealtad a la marca?
c) acceso a canales de distribución?
d) otros?

133. ¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?

134. ¿El modelo está destinado a atender el negocio de la organización en cuanto a:
a) las industrias en las que se compite?
b) la entrada a diferentes industrias?

135. ¿Las estrategias adoptadas se han traducido en economías de alcance?

136. ¿Las estrategias a nivel global se traducen en los beneficios que surgen de la creación de valor en economías de ubicación?

137. ¿Cómo resuelve la organización las presiones para reducir costos y respuesta local?

138. ¿Por qué selección estratégica ha optado la organización?
a) internacional
b) multinacional
c) global
d) trasnacional

139. ¿Qué modalidad de entrada se utiliza para ingresar a nuevos mercados?
a) exportación
b) licencia
c) franquicia
d) alianza estratégica
e) subsidiaria propia
f) adquisición
g) fusión

140. ¿Han permitido estas modalidades que la organización logre ventajas tales como:
a) costos bajos?
b) disminución de riesgos?
c) protección de la tecnología?
d) economías de ubicación?
e) aprovechamiento de la curva de la experiencia?
f) otros?

141. ¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?

142. ¿La ventaja competitiva se ha obtenido en un mercado o en una industria? Explique su respuesta.

143. ¿Las estrategias a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a:
a) necesidades de los clientes?
b) grupos de clientes?
c) habilidades distintivas?

144. ¿La atención de las necesidades de los clientes considera:
a) precio del producto o servicio?
b) forma en que se diferencia de otros productos de su tipo?

145. ¿El acercamiento a clientes se ha realizado por medio de la segmentación del mercado?

146. ¿Se lleva un control de las tasas de crecimiento del mercado?
147. ¿Qué ventajas reporta a la organización tal control?
148. ¿Se realiza un análisis de grupos estratégicos?
149. ¿La selección de estrategias de enfoque se sustenta en:
a) liderazgo en costos?
b) diferenciación?

150. ¿El liderazgo en costos está asociado con la curva de la experiencia?
151. ¿En qué forma fortalece las ventajas competitivas de una organización la diferenciación?
152. ¿Es la estrategia de enfoque una forma de visualizar un mercado meta?
153. ¿Cómo se determina la estrategia de inversión?
154. ¿Se relaciona la estrategia de inversión con el ciclo de vida de la industria en cuanto a:
a) estrategias de introducción?
b) estrategias de crecimiento?
c) estrategias de liberación?
d) estrategias de madurez?
e) estrategias de declinación?

155. ¿Qué estrategias adopta la organización para impedir la entrada de nuevos rivales?
a) proliferación de productos
b) fijación de precios
c) conservación de una capacidad de producción excedente

156. ¿Se emplea la tecnología de la información como recurso de apoyo a las estrategias a nivel negocio? Explique su respuesta.
157. ¿Cuál es el estándar técnico que ha establecido la organización para la industria?
a) compatibilidad
b) disminución de la confusión en los consumidores
c) reducción de los costos de producción
d) riesgo de productos complementarios

158. ¿Los estándares de la industria cuentan con un registro de derechos de propiedad intelectual?
159. Con base en estos estándares, ¿ha sido posible implementar estrategias de innovación?
160. ¿Existe algún análisis de economía comparativa de costos?
161. ¿Las estrategias a nivel funcional se centran en lograr una:
a) eficiencia superior?
b) mayor calidad?
c) mayor capacidad de respuesta?
d) innovación sobresaliente?

162. ¿La eficiencia superior se ha traducido en:
a) productividad?
b) economías de escala?
c) aprendizaje?
d) otros?

163. ¿La mayor calidad se maneja en las dimensiones de confiabilidad y desarrollo de atributos superiores?

164. ¿La mejor capacidad de respuesta se ha fundamentado en:
- a) el enfoque en el cliente?
- b) la satisfacción de las necesidades del cliente?
- c) el tiempo de respuesta?
- d) otros?

Explique su respuesta.

165. ¿La innovación sobresaliente está asociada con la creación de valor en
- a) infraestructura?
- b) producción?
- c) comercialización?
- d) manejo de materiales?
- e) investigación y desarrollo?
- f) sistemas de información?
- g) recursos humanos?

166. ¿Es la creación de valor una vía para lograr una ventaja competitiva?

167. ¿Se utilizan estrategias independientes?

168. ¿Cómo se relacionan con la acción independiente?

169. ¿Es la acción independiente una forma de utilizar las estrategias independientes para modificar algún aspecto de su ambiente actual?

170. ¿Qué estrategias independientes aplica la organización?
- a) *ofensiva competitiva:* explotación de una capacidad distintiva o mejoramiento de la eficacia interna para lograr una ventaja competitiva
- b) *pacificación competitiva:* acción independiente para mejorar la relación con los competidores
- c) *relaciones públicas:* creación y mantenimiento de una imagen favorable en la mente de quienes componen el ambiente
- d) *acción voluntaria:* compromiso voluntario con grupos de interés y causas sociales
- e) *acción legal:* participación en una lucha legal privada con competidores sobre antimonopolios, publicidad engañosa y prácticas similares
- f) *acción política:* esfuerzo por influir en representantes populares para crear una ambiente de negocios más favorable

171. ¿Se utilizan estrategias cooperativas?

172. ¿Cómo se relacionan con la acción cooperativa?

173. ¿Es la acción cooperativa una manera a través de la cual dos o más organizaciones trabajan juntas en estrategias cooperativas para influir en el ambiente?

174. ¿Qué estrategias cooperativas se aplican en la organización?
- a) *contratación:* negociación entre la organización y otra o grupo de ellas para intercambiar bienes, servicios o información
- b) *cooptación:* absorción de nuevos elementos en la estructura de liderazgo para prevenir cualquier amenaza a la estabilidad o existencia de la organización
- c) *coalición:* unión temporal de dos o más organizaciones para resolver problemas de manera conjunta

175. ¿Qué efectos ha traído a la organización y su ambiente la integración de la acción cooperativa y la acción independiente en su capacidad de respuesta?

176. ¿Es la maniobra estratégica un esfuerzo consciente de la organización para modificar los límites de su ambiente de tarea?

PROCESOS

177. ¿Existe un enfoque de procesos en la organización?

178. ¿En qué medida contribuyen los procesos a alcanzar los objetivos organizacionales?

179. ¿Cómo afrontó la organización la transición de un enfoque funcional a uno basado en procesos?

180. ¿Qué estrategia se siguió para adoptar un enfoque de esta naturaleza?

181. ¿En quién recae la responsabilidad de manejar la infraestructura técnica de los procesos?

182. ¿Existe un equipo de trabajo encargado de administrar los procesos?

183. ¿La administración de procesos incluye:

a) la identificación de los procesos clave?
b) la descripción de cómo trabajan?
c) la forma de medirlos y evaluarlos?
d) el análisis de alternativas para mejorarlos o rediseñarlos?

Explíquelo brevemente.

184. ¿Qué unidades de medida se emplean para determinar el desempeño de los procesos:

a) indicadores de rentabilidad?
b) indicadores de liquidez?
c) indicadores de financiamiento?
d) indicadores de producción?
e) indicadores de ventas?
f) indicadores de abastecimiento?
g) indicadores de fuerza laboral?
h) otros?

185. ¿Existe una relación de los procesos con los sistemas

a) operativos?
b) de apoyo?
c) de control?
d) otros?

186. ¿Cómo repercuten los procesos en la cultura organizacional?

a) totalmente
b) en gran medida
c) relativamente
d) en poca medida
e) en ninguna medida

187. ¿Cómo se ha afrontado la redefinición de límites o fronteras para evitar la formación de cotos de poder en las áreas?

188. ¿Qué formas de adaptación en los límites organizacionales se han considerado?

a) el amortiguamiento
b) la nivelación

189. ¿Es el amortiguamiento un enfoque para adaptarse a la incertidumbre?

190. ¿Es la nivelación la suavización de las fluctuaciones normales en los límites ambientales?

191. ¿Ha mejorado la administración de los procesos con el uso integrado del amortiguamiento y la nivelación? Explique su respuesta.

192. ¿De qué manera inciden los procesos en la toma de decisiones?
193. ¿Ha permitido este enfoque elevar el desempeño del personal de la organización?
194. ¿Las evaluaciones comprueban la mejoría en el desempeño? Incluya ejemplos.
195. ¿Permiten los procesos una visión de negocio integral?
196. ¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?
197. ¿Cómo se determina si los procesos crean valor?
    a) por los resultados obtenidos en la operación
    b) en la calidad de los productos y servicios
    c) en la satisfacción de las expectativas de los clientes
    d) por la posición competitiva
    e) en el retorno de la inversión
    f) otros

198. ¿Son los procesos un mecanismo de apoyo estratégico?
    a) corporativo
    b) funcional
    c) de negocio
    d) global

199. ¿Cómo se relacionan los procesos con la selección estratégica?
    a) internacional
    b) multinacional
    c) global
    d) trasnacional

200. ¿Cómo se coordinan las acciones para monitorear los procesos?
201. ¿Cómo se reportan los avances sobre el comportamiento de los procesos?

POLÍTICAS

202. ¿Se cuenta con políticas definidas?
203. ¿Son una traducción del estilo de liderazgo imperante?
204. ¿En qué medida influyen en la cultura organizacional?
205. ¿Representan "reglas de juego" tácitas?
206. ¿Qué tipo de políticas existen?
207. ¿Las políticas son de aplicación general o por área específica?
208. ¿Quiénes participan en la formulación de políticas?
209. ¿En dónde se consignan las políticas?
210. ¿Qué procedimiento se sigue para prepararlas? Explíquelo brevemente.
211. ¿Quién las aprueba?
212. ¿A qué niveles de la organización se difunden?
213. ¿Cómo las transmiten?
214. ¿Se recibe retroalimentación de las áreas acerca de su contenido?
215. ¿Cumplen las políticas con el propósito de servir como normas generales de conducta para orientar las acciones?
216. ¿Permiten las políticas la instrumentación eficaz de las estrategias institucionales?
217. Para definir políticas, ¿se toma como modelo alguna instancia externa?
218. ¿De qué manera captan esta información?
219. ¿Les reporta esto algún beneficio?
220. ¿Cómo lo cuantifican?

221. ¿Cómo se relacionan las políticas con:
- a) objetivos?
- b) funciones?
- c) procesos?
- d) sistemas?
- e) proyectos?
- f) otros?

222. ¿Son un mecanismo para interactuar con:
- a) proveedores?
- b) clientes?
- c) competencia?
- d) grupos de interés?
- e) grupos de afiliación?
- f) otros?

223. ¿Qué papel desempeñan las políticas en el enfoque estratégico?

224. ¿Sientan las bases para el trabajo en equipo? Explique su respuesta.

225. ¿Cómo se articulan con los procedimientos y programas?

226. ¿Quién está encargado de actualizar las políticas?

227. ¿Cómo se supervisa la correcta aplicación de las políticas? Explíquelo brevemente.

228. ¿Qué acciones se toman cuando no se cumplen las políticas?

229. ¿Quién resuelve dudas en la interpretación de las políticas?

230. ¿Cómo influye el entorno en la aplicación de políticas?

231. ¿Se toman en cuenta las observaciones de los diferentes niveles jerárquicos para redefinir las políticas?

232. ¿Se tiene un registro de modificaciones de políticas?

233. ¿Se cuantifican causas y efectos derivados de las modificaciones?

234. ¿El cambio de políticas se informa a todos los niveles con oportunidad?

235. ¿Qué mecanismos se utilizan para difundir nuevas políticas o cambios a las establecidas?
- a) oficios
- b) circulares
- c) oficios-circulares
- d) memorandos
- e) tableros
- f) foros
- g) reuniones
- h) otros

236. ¿Existe un compromiso real de los niveles de decisión con las políticas organizacionales?

237. ¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas?

238. ¿Qué medios se emplean para resguardar la información de políticas?

239. ¿Se puede acceder a la información de políticas a través de una red de cómputo?

240. ¿Son un vehículo para transmitir valores?

241. ¿Se han convertido en una forma de aprendizaje?

242. ¿Cómo podrían mejorarse las políticas?

PROCEDIMIENTOS

243. ¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?
244. ¿Están documentados estos procedimientos?
245. ¿Quién es el responsable de elaborar los procedimientos?
246. ¿Qué otras áreas intervienen en su preparación?
247. ¿Se brindó capacitación a todas las áreas de la organización para la aplicación correcta de los procedimientos?
248. ¿Se utiliza algún recurso de software para el diseño y elaboración de los procedimientos?
249. ¿Recibió usted capacitación específica para su elaboración y/o aplicación?
250. ¿Existe alguna relación entre el nivel técnico del personal y el diseño de los procedimientos?
251. ¿Se sigue un modelo de otra organización o se elaboran en ella?
252. ¿Se toman en consideración esfuerzos anteriores?
253. ¿Existe un documento que sirva como guía para elaborarlos?
254. ¿Se dispone de una metodología para su preparación?
255. ¿Los procedimientos incorporan:
a) objetivo del procedimiento?
b) áreas de aplicación?
c) responsable(s)?
d) políticas o normas de operación?
e) conceptos?
f) controles?
g) descripción de las operaciones?
h) diagrama de flujo?
i) formularios o impresos?
j) instructivos?
k) glosario de términos?
l) otros?

256. ¿Han permitido sistematizar el manejo de información en la organización?
257. ¿Han contribuido a elevar la calidad del trabajo?
258. ¿Cómo se transmiten los procedimientos a la organización?
259. ¿Qué estrategia se sigue para implementar los procedimientos?
260. ¿Existe correspondencia entre la estructura organizacional y los procedimientos?
261. ¿Los procedimientos forman parte de un proceso?
262. ¿Cómo se relacionan?
263. ¿Existe correspondencia entre procedimientos y:
a) objetivos?
b) políticas?
c) programas?
d) sistemas?
e) estrategias?
f) otros?

264. ¿Los procedimientos incluyen las formas requeridas para su aplicación?
265. ¿Las formas empleadas en los procedimientos son acordes con las necesidades de la organización?
266. ¿Se dispone de un mecanismo para el análisis de formas?
267. ¿Cómo se diseñan las formas? Descríbalo brevemente.

268. ¿En el diseño de formas se toma en cuenta la:
- a) finalidad?
- b) uso?
- c) otros?

269. ¿En su composición se considera:
- a) unidad en el trazo?
- b) división modular?
- c) claridad?
- d) distribución de datos?
- e) jerarquización?
- f) saturación?
- g) movimiento?
- h) ritmo?
- i) imagen residual?
- j) otros?

270. ¿Qué recursos se utilizan para el diseño?

271. ¿Quién produce las formas diseñadas?

272. ¿Es rentable para la organización el costo de impresión de las formas?

273. ¿Existe un catálogo de formas?

274. ¿Quién es el responsable del análisis, diseño y control de formas?

275. ¿Permiten los procedimientos una mayor y mejor interacción de las áreas y niveles jerárquicos de la organización?

276. ¿Con qué periodicidad se revisan los procedimientos?

277. ¿A quién se designa para mantener actualizados los procedimientos?

278. ¿Cómo se transmiten los cambios a los procedimientos?

279. ¿Los procedimientos se revisan atendiendo a:
- a) propuesta de un área específica?
- b) parte de un programa de mejoramiento?
- c) solicitud de los receptores de los productos y/o servicios?
- d) instrucciones de la alta dirección?
- e) el comportamiento de organizaciones análogas o líderes en el campo de trabajo?
- f) el resultado de cambios en el entorno?
- g) cambios en la organización?
- h) la modificación del objeto de la organización?
- i) la firma de tratados y/o convenios?
- j) cambios en el enfoque estratégico de la organización?
- k) el cambio de tecnología de apoyo?
- l) la desincorporación de áreas?
- m) la descentralización de productos y/o servicios?
- n) la fusión de la organización con otra organización?
- o) alianzas estratégicas?
- p) la integración de la organización a un corporativo?
- q) la petición de su grupo de filiación?
- r) sugerencia de una unidad de mejoramiento administrativo o consultor independiente?
- s) cambios en la estructura del órgano de gobierno?
- t) resultados obtenidos en un determinado periodo?

280. ¿La actualización de los procedimientos se origina en otros estudios organizacionales, tales como:

a) reingeniería?
b) simplificación administrativa?
c) reorganización?
d) autoevaluación?
e) análisis de estructuras?
f) servicio a clientes?
g) benchmarking?
h) control total de la calidad?
i) empowerment?
j) análisis de sistemas?
k) estudios de viabilidad?
l) estudios de factibilidad?
m) análisis de costo-beneficio?
n) otros?

Incluya copia.

281. ¿Son los procedimientos una herramienta para mejorar el capital intelectual de la organización?

282. ¿Considera usted que los procedimientos contribuyen con el proceso de toma de decisiones?

283. ¿Existe alguna relación entre un manual de procedimientos y un manual de calidad?

284. ¿De qué manera los procedimientos inciden en el logro de los resultados esperados por la organización?

285. ¿Es el binomio proceso-procedimiento un mecanismo de estrategia?

286. ¿Son los procedimientos la infraestructura de los procesos? Explique su respuesta.

287. ¿Cómo contribuyen a fortalecer la cadena de valor?

288. ¿Han mejorado los resultados de los indicadores de desempeño a partir de la utilización de procedimientos?

289. ¿Ejerce alguna influencia el empleo de procedimientos en las condiciones de trabajo existentes?

290. ¿Diría usted que los procedimientos constituyen un elemento que puede hacer más competitiva a la organización? Explique su respuesta.

291. ¿De qué manera influyen en la ejecución del trabajo?

292. ¿Cuál es la actitud de la organización en cuanto al empleo de procedimientos?

293. ¿Qué estima usted que necesita la organización para mejorar los procedimientos existentes?

PROGRAMAS

294. ¿Existe un programa de acción en la organización?

295. En caso afirmativo, ¿cómo está estructurado?

296. ¿Sobre qué base está definido?

a) lineamientos del sector o subsector en que participa
b) pautas dictadas por el grupo de filiación
c) criterios acordados por el corporativo
d) mecanismos de coordinación con proveedores y clientes
e) contratos y/o convenios de actuación (nacionales e internacionales)

f) ordenamientos legales, administrativos y ecológicos
g) planes nacionales o regionales de desarrollo
h) acciones convenidas a favor del grupo de interés
i) directrices provenientes de instancias globalizadoras
j) otros

297. ¿Es consecuente la programación con la estructura organizacional?
298. ¿De qué manera inciden los procedimientos en la formulación de programas?
299. ¿Representan los programas una forma práctica de canalizar las acciones?
300. ¿Por qué?
301. ¿Se cuantifican los programas?
302. ¿Se han definido programas generales y específicos?
303. ¿La programación se lleva a cabo por:
a) área?
b) producto y/o servicio?
c) cliente?
d) proveedor?
e) zona y/o territorio?
f) temporada?
g) disposición oficial?
h) acuerdos de coordinación?
i) otros?

304. ¿Guardan los programas una relación lógica con:
a) la misión?
b) los objetivos y metas?
c) las estrategias y tácticas?
d) las políticas?
e) otros?

305. ¿En quién recae la responsabilidad de integrar la programación?
306. ¿Se cuenta con normas y criterios generales para formular programas:
a) de inversión?
b) de operación?
c) otros?

307. ¿Quién los valida?
308. ¿A qué plazos se programa?
a) corto
b) mediano
c) largo

309. ¿Se cuenta con una programación a nivel:
a) corporativo?
b) funcional?
c) negocio?
d) global?

310. ¿El factor tiempo está asociado con la naturaleza de los programas? Explíquelo brevemente.
311. ¿Es congruente la estructura programática con la selección estratégica?

312. ¿Existe correlación entre los programas y:
- a) funciones?
- b) procesos?
- c) estrategias?

313. ¿Cómo se determina? Explíquelo brevemente.
314. ¿Se programa en coordinación con todas las áreas de la organización?
315. ¿Existe un procedimiento documentado para llevar a cabo la programación? Incluya copia.
316. ¿Se dispone de la infraestructura necesaria para llevar a cabo una adecuada programación?
317. En caso negativo, ¿qué ajustes se han realizado?
318. ¿Cómo se vincula la programación con la presupuestación?
319. ¿Qué resultados ha obtenido?
320. ¿El presupuesto es congruente con los fines que persigue la organización?
321. ¿Qué tipo de presupuesto preparan?
322. ¿El presupuesto permite el desarrollo efectivo de las acciones?
323. ¿De qué forma se efectúa su seguimiento y evaluación?
324. ¿Se brinda capacitación al personal de las áreas responsables de la programación?
325. ¿De qué tipo?
326. ¿Se lleva a cabo una campaña de sensibilización sobre el contenido y alcance de la programación?
327. ¿De qué manera repercute el involucramiento del personal de la organización en la ejecución de la programación?
328. ¿Están definidas metas y unidades de medida para cada programa?
329. ¿Cómo las determinan y ponen en práctica?
330. ¿Existe algún mecanismo de coordinación para efectuar el seguimiento y evaluación de los programas? Incluya documento.
331. ¿Con qué periodicidad se reúne?
- a) semanal
- b) quincenal
- c) mensual
- d) bimestral
- e) trimestral
- f) otros

332. ¿Los acuerdos y su seguimiento se llevan por escrito?
333. ¿Interviene alguna instancia externa para evaluar la programación?
334. ¿Cuál(es)?
335. ¿Está normada la intervención externa por:
- a) tratado?
- b) convenio?
- c) ley?
- d) reglamento?
- e) acuerdo?
- f) decreto?
- g) contrato?
- h) otros?

336. ¿En qué forma incide en la organización tal intervención?
337. ¿Se informa al órgano de gobierno de esta evaluación?

338. ¿Quién y por qué medio?
339. ¿Qué medidas se toman cuando se presentan desviaciones en los programas?
340. ¿Se cuenta con reportes estadísticos del comportamiento de los programas?
341. ¿Se elaboran proyecciones y pronósticos cuantitativos de la demanda de los productos y/o servicios de la organización?
342. ¿Se aplican y desarrollan modelos y técnicas de análisis matemático para estudiar el comportamiento de la programación en relación con los recursos empleados?
343. ¿Cómo se determina el efecto de los programas? Descríbalo brevemente.
344. ¿Existe un sistema de información que soporte la programación?
345. ¿Qué tipo de reportes o documentación genera el sistema de información?
346. ¿Se efectúan estudios para determinar los estándares del costo de los programas en función de los recursos disponibles y/o de las fuentes de financiamiento?
347. ¿Se elaboran y presentan informes periódicos del comportamiento de programas?
348. ¿Se desarrollan e implantan esquemas de diagnóstico para mejorar la programación?
349. ¿Existe un acervo de información de programas? Incluya copia.
350. ¿Qué medios se han desarrollado para acceder a este tipo de información?
351. ¿Cómo ha sido el balance derivado del empleo de la programación?

ENFOQUES

352. ¿Cómo incide el tipo de planeación que emplea la organización en los resultados?
353. ¿Qué criterios prevalecen en la selección del tipo de plan?
a) consistencia
b) eficacia
c) aplicación práctica
d) cobertura de necesidades
e) correspondencia con la estrategia de desarrollo
f) otros

354. ¿Qué fundamenta la orientación del enfoque de la organización?
a) los procesos
b) las funciones
c) equipos de trabajo
d) redes de tecnología
e) redes globales
f) unidades virtuales

355. ¿Qué interrelación existe entre funciones y procesos?
356. ¿Qué ventajas concede el enfoque función-proceso?
357. ¿Qué beneficios se han obtenido?
358. ¿Cómo se cuantifican los recursos asignados a procesos en forma independiente de las funciones?
359. ¿Cómo afecta el enfoque a la estructura organizacional?
360. ¿En qué forma se asocian los procesos con los centros de:
a) costos?
b) gastos?
c) inversión?
d) utilidades?
e) otros?

361. ¿Coadyuvan los procesos con la definición de estrategias?

a) corporativas
b) funcionales
c) de negocios
d) globales

362. ¿Cómo inciden los procesos en la selección estratégica?

NIVELES

363. ¿La estructura de los planes integra un análisis:

a) financiero?
b) operacional?
c) de procesos?
d) de productos?
e) de sistemas de información?
f) de ingeniería?
g) de compras?
h) de mercado?
i) de la competencia?
j) político?
k) normativo?
l) social?
m) macroeconómico?
n) otros?

364. ¿Qué tipos de técnicas se utilizan para apoyar la planeación?

a) administración por objetivos
b) matriz de TOWS (debilidades y fortalezas/amenazas y oportunidades)
c) matriz de portafolio BCG (tasa de crecimiento/participación en el mercado)
d) matriz BCG II (formas de competir/tamaño)
e) matriz GE, Pantalla de negocios (posición competitiva/atracción de la industria)
f) matriz de efectos cruzados (estudio de los efectos de diversos elementos sobre la probabilidad de ocurrencia de un evento)
g) matriz ADL (ciclo de vida del sector/posición competitiva)
h) matriz atractivo sector-fortaleza del negocio (factores de éxito/fuentes de ventajas)
i) matriz de rentabilidad (potencial de crecimiento y costo de capital/rentabilidad y generación de efectivo)
j) matriz PEYEA (fortaleza financiera y ventaja competitiva/estabilidad del entorno y fortaleza de la industria o el sector)
k) matriz de la gran estrategia (crecimiento del mercado/posición competitiva)
l) modelos de simulación
m) proyección o extrapolación
n) TKJ (solución de problemas en equipo)
o) escenarios (visión del futuro que integra un análisis de tendencias, posibles eventos y situaciones deseables)
p) mapas visuales
q) árboles de decisión
r) otras

365. ¿Cómo se evalúa el efecto de las técnicas de planeación en la selección estratégica?
- a) internacional
- b) multinacional
- c) global
- d) trasnacional

366. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?

367. ¿El análisis interno incluye:
- a) un análisis financiero?
- b) el examen de los recursos humanos?
- c) auditorías de mercado?
- d) análisis de operaciones?
- e) revisión de los sistemas de información?
- f) evaluación de los recursos tecnológicos?
- g) otros?

368. ¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?

369. ¿El análisis externo considera el estudio de:
- a) la industria y el mercado?
- b) la competencia?
- c) el contexto político?
- d) el marco regulatorio?
- e) la situación social?
- f) el mercado de trabajo?
- g) las condiciones macroeconómicas?
- h) la innovación tecnológica?
- i) otros?

370. ¿Estos análisis se traducen en estrategias
- a) de liderazgo en costos?
- b) de diferenciación?
- c) de concentración?
- d) de diversificación?
- e) de integración?
- f) otras?

371. ¿Las estrategias convergen en una planeación:
- a) corporativa?
- b) funcional?
- c) de negocio?
- d) global?

372. ¿La planeación corporativa es por conglomerado o diversificada? Explíquelo brevemente.

373. ¿La posición competitiva de la organización contempla:
- a) el mercado en que se participa?
- b) un enfoque estratégico?
- c) el nivel tecnológico que maneja?
- d) la calidad de los productos y/o servicios?
- e) la red de servicio?
- f) los proveedores?

g) la competencia en precios?
h) los costos de operación?
i) los clientes reales y potenciales?
j) otros?

374. ¿Se establecen premisas y pronósticos para una planeación eficaz?
375. ¿Se emplea la técnica Delphi para elaborar pronósticos?
376. ¿Qué beneficios reportan los pronósticos?
377. ¿De qué manera se define e implementa la administración por objetivos? Explíquelo brevemente.
378. ¿De qué forma los planes se comunican a toda la organización?
379. ¿Se reciben propuestas para estructurar los planes?
380. ¿Cómo se canalizan?
381. ¿Se cuenta con un registro de los obstáculos que enfrenta el proceso de planear tales como:
a) falta de involucramiento con la visión?
b) desconocimiento o falta de compromiso con la misión?
c) objetivos y/o metas inapropiados?
d) estrategias y/o tácticas equivocadas?
e) políticas ambiguas?
f) procedimientos o programas incoherentes?
g) estimación errónea del tiempo para el logro de resultados?
h) modificación de las condiciones del entorno?
i) otros?

382. ¿Cómo vinculan la planeación con el sistema de calidad?
383. ¿Qué recursos de cómputo se emplean para manejar la planeación?
a) paquetes
b) programas
c) bases de datos
d) otros

384. ¿Se emplea el intercambio de datos vía red para integrar información de diferentes niveles y/o instancias?
385. ¿Cómo influye en la planeación la tecnología de la información?
386. ¿Existe un análisis comparativo de la planeación por:
a) ciclos?
b) periodos?
c) procesos?
d) productos?
e) servicios?
f) otros?

387. ¿Cómo repercute este análisis en la planeación?
388. ¿Se ha considerado la posibilidad de descentralizar la planeación por áreas?
389. ¿Permite la planeación adoptar una visión global y sistémica?

HORIZONTE

390. ¿Cuál es el horizonte de los planes?
a) corto plazo
b) mediano plazo
c) largo plazo

391. ¿Incide el horizonte de los planes en la efectividadde los resultados?
392. ¿Es la estrategia una premisa fundamental en la forma de asignar el tiempo a los planes?
393. ¿Cómo se maneja la temporalidad de los planes en función de las estrategias:
    a) funcionales?
    b) de negocios
    c) globales?
    d) corporativas?
394. ¿Qué tipo de mecanismos se ha utilizado para monitorear el diseño de los planes?
395. ¿Cómo influye la tecnología de la información en la asignación de tiempos a los planes?
396. El enfoque a procesos y/o funciones, ¿repercute en los periodos de planeación?
397. ¿Cómo se correlaciona la duración de los planes con la ejecución de los proyectos?
398. ¿Cómo influye la programación en la fijación de metas para los planes?
399. ¿De qué manera se garantiza la coordinación en el horizonte de los planes?
400. ¿Cómo se relaciona la duración de los planes con los indicadores de desempeño?
401. ¿De qué manera se puede establecer un marco de planeación más eficaz?

ORGANIZACIÓN

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de organización?
2. ¿Cuál es su posición en el organigrama?
3. ¿Es un órgano de línea o staff?
4. ¿Cómo está organizada el área responsable de la organización?
5. ¿Qué criterios se siguieron para definir la estructura del área?
6. ¿Cuántas personas la integran?
7. ¿Qué factores se consideraron para su incorporación?
8. ¿Se brinda capacitación permanente al personal del área?
9. ¿De qué naturaleza?
10. ¿Con qué periodicidad?
11. ¿Cuáles son los proyectos prioritarios?
12. ¿Cómo funciona el área?
    a) por programa
    b) por proceso
    c) por función
13. ¿Cómo integra los recursos de la organización?
    a) humanos
    b) materiales
    c) financieros
    d) tecnológicos
14. ¿Cuáles son sus contribuciones más relevantes?
15. ¿Cómo se evalúa el desempeño del área?

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

16. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama.
17. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
    a) tratado
    b) convenio

c) ley
d) reglamento
e) decreto
f) acuerdo
g) acta constitutiva
h) otros

18. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?
19. ¿Esta estructura refleja la visión de la organización?
20. ¿El diseño de la estructura organizacional está enmarcado en una estrategia?
21. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y la estrategia?
22. ¿Cómo se concilia la estructura con esta misión?
23. Las funciones asignadas a cada área de la organización, ¿son adecuadas para el cumplimiento de tal misión?
24. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?

Organización vertical
a) Con una sola sede
b) Con unidades desconcentradas
c) Con unidades descentralizadas
d) Con unidades desconcentradas y descentralizadas
e) Con unidades globales
f) Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

Organización horizontal
a) Unidades al mismo nivel
b) Equipos de trabajo
c) En red de tecnología
d) En red global

Organización vertical/horizontal
a) Función/proceso
b) Proceso
c) Estratégica

Organización virtual
a) Unidades en el lugar de origen
b) Unidades a nivel global

25. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?
a) económicos
b) normativos
c) estratégicos
d) necesidades del servicio
e) técnicos
f) tecnológicos
g) ambientales
h) otros

26. ¿Existe un análisis comparativo entre las diferentes vertientes de estructura?
27. ¿Se han determinado las ventajas entre una y otra? Explique su respuesta.
28. ¿La combinación de áreas sustantivas y adjetivas es coincidente con la razón de ser de la organización?

29. ¿De qué manera se interrelaciona el funcionamiento de la organización con el número de áreas que la componen?
30. ¿Cómo se relaciona el diseño estructural con los procesos?
31. ¿Cómo se determina la viabilidad para realizar modificaciones a la estructura?
32. ¿Se han realizado modificaciones a la estructura?
33. ¿Por qué razones?
    a) ampliación del giro
    b) por acuerdo comercial
    c) por estrategia
    d) por presiones económicas
    e) por cambio en la composición del órgano de gobierno
    f) por incremento del capital social
    g) otros
34. ¿Las modificaciones a la estructura se han traducido en:
    a) elevación de la productividad?
    b) mejora en la forma de desempeño?
    c) aumento en la capacidad de respuesta?
    d) mejor calidad de vida en la organización?
    e) otros?
35. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con la estructura organizacional?
36. ¿Qué relación existe entre el estilo de liderazgo y la estructura de la organización?
37. ¿Qué relación existe entre el diseño estructural y el enfoque estratégico?
38. ¿Qué representa la estructura para la cadena de valor de la organización?
39. ¿De qué manera contribuye el diseño de la estructura organizacional a lograr una ventaja competitiva?

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

40. ¿Es coincidente el diseño estructural con las competencias centrales de la organización?
41. ¿La estructura está definida por:
    a) proceso?
    b) función?
    c) números simples?
    d) tiempo?
    e) territorio?
    f) clientes?
    g) equipo?
    h) producto?
    i) proyecto?
    j) división?
    k) corporación?
    l) matricial?
    m) conglomerado?
    n) otros?
42. ¿Se determina la factibilidad para la inclusión de unidades de (negocio o inteligentes) a nivel:
    a) nacional?
    b) internacional?

c) multinacional?
d) global?
e) trasnacional?

43. ¿Existe un estudio comparativo de las ventajas y desventajas de acuerdo con el tipo de estructura, según:
a) el empleo de recursos?
b) los niveles de especialización requeridos?
c) el proceso de toma de decisiones?
d) aspectos de coordinación funcional?
e) la capacidad técnica necesaria?
f) la posibilidad de innovar?
g) características de flexibilidad?
h) la capacidad de cambio?
i) otros?
Incluya copia.

44. ¿Se lleva a cabo un análisis para crear unidades de línea y staff en la estructura?
45. ¿Qué criterios se toman en cuenta?
a) de delegación de autoridad
b) funcionales
c) de normatividad
d) diversificación del trabajo
e) de soporte a la toma de decisiones
f) de cargas de trabajo
g) otros

46. ¿Cómo se definen las funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización?
47. ¿De qué manera se determina la asignación de personal para cumplir con las funciones establecidas?
48. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?
49. ¿Las funciones se relacionan con la nomenclatura de las áreas de trabajo?
50. ¿Las funciones son claras para todos?
51. ¿Cómo se comunica el contenido de las funciones a toda la organización?
52. ¿Se establece la relación de las funciones con:
a) la misión?
b) los objetivos y metas?
c) políticas?
d) procedimientos?
e) programas?
f) sistemas?
g) otros?

53. ¿El proceso de inducción de personal incluye información sobre las funciones?
54. ¿Se brinda capacitación sobre funciones por área y puesto?
55. ¿En quién recae la responsabilidad de brindar la capacitación sobre funciones?
a) en el jefe superior inmediato
b) en el responsable del área de adscripción
c) al área de recursos humanos
d) en el responsable de la organización
e) en un consultor

f) en un órgano de asesoría interna
g) otros

56. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar:
a) duplicidad?
b) omisiones?
c) falta de congruencia?
d) evasión de responsabilidad?
e) ausencia de compromiso?
f) interpretación incorrecta?
g) falta de conocimiento?
h) otros?

57. ¿Se ha llevado a cabo un estudio para la transición de un enfoque funcional a uno de procesos?

58. ¿Cómo se relaciona la división y distribución de funciones con la selección estratégica?

CULTURA ORGANIZACIONAL

59. ¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?

60. ¿Existe una cultura organizacional congruente con la estructura, funciones o procesos definidos?

61. ¿Es la cultura organizacional la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una organización? Explique su respuesta.

62. ¿En qué medida contribuye el arraigo y difusión de los valores a la formación de una cultura fuerte o débil?

63. ¿Cómo influye la comunicación en el desarrollo de un contexto cultural?

64. ¿Qué tipo de culturas forman tal contexto?
a) *cultura de alto contexto*, en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales
b) *cultura de bajo contexto*, en la cual la comunicación se usa para intercambiar hechos e información

65. ¿Qué tipo de cultura prevalece en la organización?
a) adaptable
b) de logro
c) de clan
d) burocrática

66. ¿La cultura adaptable considera valores tales como:
a) creatividad?
b) experimentación?
c) correr riesgos?
d) autonomía?
e) capacidad de respuesta?

67. ¿La cultura de logro se basa en valores tales como:
a) competitividad?
b) perfeccionismo?
c) iniciativa

d) agresividad?
e) diligencia?

68. ¿La cultura de clan integra valores tales como:
a) equidad?
b) cooperación?
c) consideración?
d) coincidencia?
e) igualdad social?

69. ¿La cultura burocrática incorpora valores tales como:
a) orden?
b) formalidad?
c) obediencia?
d) racionalidad?
e) moderación?

70. ¿En qué medida la cultura prevaleciente es formal o informal?

71. ¿Cómo se determina la fortaleza de la cultura organizacional?

72. ¿Se conocen los beneficios que la cultura organizacional puede aportar en:
a) compromiso del personal hacia la organización?
b) fomento de un desempeño organizacional más sólido?
c) apoyo para la inducción y socialización del personal?
d) otros?

73. ¿El personal aprende la cultura a través de:
a) anécdotas?
b) rituales?
c) símbolos?
d) lenguaje?
e) selección?
f) socialización?
g) actos diarios?
h) otros?

74. ¿Se han planteado retos tales como la creación de:
a) una cultura ética?
b) una cultura de innovación?
c) una cultura sensible a los demás?
d) una cultura sensible al cliente?

75. ¿Cómo incide en el desempeño de la organización el manejo de supuestos?

76. ¿Están identificadas las reglas de juego no escritas que forman parte de la cultura?
a) *motivadores* (lo que resulta importante para el personal), como la remuneración, la esencia de los puestos, el desarrollo profesional, la posición, las contrataciones y los despidos.
b) *facilitadores* (quién es importante para el personal), como las personas que elaboran las descripciones de puestos, organigramas, procesos, líneas de trabajo y supervisión y asignación de responsabilidades.
c) *indicadores* (cómo se mide al personal, o cómo pueden las personas conseguir aquello que les resulta importante), como la medición del rendimiento, descripciones de objetivos y metas a alcanzar, las evaluaciones, los objetos, la visión y la estrategia.

77. ¿Se conocen los detonadores que pueden generar efectos colaterales?
a) intolerancia
b) estrés, conflicto y crisis
c) trabajo en equipo deficiente
d) tiempos de entrega prolongados

78. ¿Se dimensionan los efectos colaterales que producen estas reglas de juego tales como:

Positivos
a) ambiente colegiado con intercambio de ideas y apoyo?
b) empleados con sólida formación y una clara visión de los objetivos?
c) trabajo en equipo?
d) velocidad de respuesta?
e) capacidad de obtener buenos resultados?

Negativos
a) anarquía?
b) cinismo?
c) incapacidad para aprovechar al personal?
d) ausencia de un pensamiento estratégico?
e) impotencia?
f) bloqueo?
g) juego de poder?

79. ¿Están claramente precisadas dimensiones de la cultura tales como:
a) distancia del poder?
b) evasión de la incertidumbre?
c) individualismo o colectivismo?
d) masculinidad o feminidad?
e) universalidad o particularidad?
f) neutralidad o afectividad?
g) relaciones específicas o difusas?
h) realización personal o atribución?

80. ¿En qué forma contribuye el manejo de las dimensiones de la cultura en la manera de definir las estrategias de la organización?

81. ¿De qué manera influyen en la cultura organizacional la ética y la responsabilidad social?

82. ¿Existe algún estudio que vincule la cultura con la creatividad?

83. ¿Es la cultura un vehículo para elevar el desempeño del trabajo en equipo?

84. ¿Se han desarrollado mecanismos para revelar y canalizar información relativa a hechos que afectan a la organización a través de denuncias?

85. ¿Se ha determinado el grado de influencia de la cultura en el desarrollo y permanencia del personal en la organización?

86. ¿De qué manera influye el pensamiento lineal en la cultura organizacional?

87. ¿En qué medida imprime cohesión a la cultura organizacional la ubicación de las personas por su percepción de los valores?
a) *teóricas* (valoran la verdad): son empíricas, críticas, racionales, y procuran ordenar y sistematizar sus conocimientos
b) *con sentido económico* (valoran lo que es útil): son prácticas, en especial en asuntos relacionados con los negocios, y juzgan las cosas según su utilidad

c) estéticas (valoran la belleza y la armonía): son delicadas y gustan de la experiencia artística
d) sociales (valoran el amor altruista): son bondadosas, generosas, compasivas y consideran a los individuos por sí mismos
e) religiosas (valoran la unidad): son espirituales y tienden a relacionarse con el mundo de forma mística

88. ¿Se ha hecho algún esfuerzo por configurar la cultura organizacional con un enfoque de competencia por valores?
89. ¿Existe un liderazgo cultural que articule los valores con la cultura organizacional?
90. ¿Existe un análisis comparativo cultura-valores fundamentales-competencias centrales?
91. ¿Se asocian los valores con la tolerancia?
92. ¿En qué forma repercute la tolerancia en la cultura organizacional?
93. ¿Cómo se maneja la diversidad cultural?
94. ¿Cómo se interrelaciona la cultura con las estrategias de la organización?
95. ¿Existe una administración de la cultura?
96. ¿Se ha tomado alguna medida para desarrollar una sensibilidad intercultural?
97. ¿Es la cultura una forma de aprendizaje global?
98. ¿Hasta dónde ha contribuido la cultura organizacional al posicionamiento de la organización?
99. ¿Qué medidas se pueden tomar para depurar la cultura organizacional?

RECURSOS HUMANOS

100. ¿En quién recae la responsabilidad de la función de recursos humanos?
101. ¿Cuál es su posición en el organigrama?
102. ¿Es un órgano de línea o staff?
103. ¿Cómo está organizada el área responsable de la función?
104. ¿De qué manera se visualiza el manejo de este recurso?
105. ¿Se cuenta con un eficaz sistema de administración de personal?
106. ¿Cómo se efectúa la planeación de los recursos humanos?
    a) mediante la evaluación de los recursos actuales
    b) mediante la evaluación de las necesidades futuras
    c) mediante el desarrollo de un programa para satisfacer las necesidades futuras
    d) mediante la proyección de la demanda de productos y servicios.
    e) otros

107. ¿Se dispone de un inventario de personal actualizado? Incluya copia.
108. ¿De que manera se asocian las funciones de la organización y los recursos humanos?
109. ¿Cómo se determina la forma en que los recursos humanos agregan valor a la organización
110. ¿Qué mecanismos ha desarrollado la organización para retener personas con talento?
111. ¿Cómo se atienden problemas tales como:
    a) presión en el trabajo?
    b) discriminación?
    c) acoso sexual?
    d) otros?

112. ¿Cómo se manejan aspectos tales como:
- a) competencias?
- b) evaluación del desempeño?
- c) newplacement/bestplacement/e-placement/re-placement?
- d) inplacement
- e) outplacement?
- f) outsourcing?
- g) empowerment?
- h) diversidad?
- i) inteligencia emocional
- j) valores

113. ¿Se ha implementado una estrategia para propiciar un cambio en el proceso de aprendizaje organizacional?

114. ¿Cómo se interrelaciona la administración del conocimiento con la administración de los recursos humanos? Explíquelo brevemente

115. ¿Considera que la organización funciona en términos inteligentes?

Análisis y valuación de puestos

116. ¿Se efectúa el análisis de puestos?

117. ¿Quién es el responsable de llevar a cabo el análisis de puestos?

118. En caso de que el análisis lo efectúe personal externo a la organización, indique qué ventajas se obtienen y si su costo se justifica por los resultados.

119. ¿El análisis de puestos se realiza para lograr:
- a) una correcta selección y contratación de personal?
- b) un programa de ascensos?
- c) la detección de necesidades de personal por área específica?
- d) preparar e implementar programas de adiestramiento, entrenamiento, capacitación, desarrollo y actualización para el personal?
- e) calificar méritos?
- f) fundamentar sueldos y salarios (valuación)?
- g) integrar una base de información de recursos humanos?
- h) elaborar manuales de organización, inducción, políticas, bienvenida, entre otros?
- i) contar con elementos para efectos contractuales?
- j) disponer de información para el cálculo del presupuesto?
- k) establecer sistemas de incentivos?

120. ¿Qué técnicas utilizan para el análisis de puestos?
- a) observación directa
- b) cuestionarios
- c) entrevistas
- d) benchmarking
- e) métodos combinados
- f) otras

121. ¿El cuestionario para captar información del puesto incluye secciones tales como:
- a) fuentes de información?
- b) procesos mentales?
- c) producción?

d) relación con otras personas?
e) contexto del puesto?
f) otras características del puesto?

122. ¿El cuestionario para la descripción de puestos incluye secciones tales como:
a) información general?
b) toma de decisiones?
c) planeación y organización?
d) administración?
e) control?
f) supervisión?
g) consulta e innovación?
h) contactos?
i) coordinación?
j) conocimientos, habilidades y competencias?
k) representación?
l) indicadores?
m) organigrama?
n) calificaciones generales?
o) comentarios?

123. ¿Se actualiza periódicamente la información producto del análisis?
124. ¿Se emplea como modelo algún trabajo de esta naturaleza realizado por una organización análoga?
125. ¿Ha servido realmente la experiencia de otra organización?
126. ¿Cómo se ha determinado?
127. ¿Qué ventajas reporta a la organización realizar análisis de puestos?
128. ¿Se realiza una valuación de puestos?
129. ¿Quién y con qué periodicidad se encarga de ello?
130. ¿Existe un procedimiento para la valuación? Descríbalo brevemente.
131. ¿Se cuenta con tablas de sueldos por giro y regiones?
132. ¿Están contempladas en el presupuesto partidas o recursos para pago de incentivos y gratificaciones?
133. ¿Qué áreas y/o niveles de la organización intervienen en la fijación de parámetros para la valuación?
134. ¿La valuación se lleva a cabo internamente o con el apoyo de personal externo?
135. ¿Representa esto alguna ventaja o desventaja?
136. ¿El análisis y valuación de puestos han permitido mejorar otros aspectos organizacionales?

Reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización

137. ¿Existe algún documento que consigne los requerimientos para el reclutamiento y selección de personal?
138. ¿Qué tipo de reclutamiento utiliza la organización?
a) interno
b) externo
c) electrónico
139. ¿Qué fuentes de reclutamiento emplea la organización?
a) contacto personal
b) agencias de empleo
c) bolsas de trabajo

d) organizaciones nacionales e internacionales con las que se interactúa por convenio y/o alianza
e) registros internos
f) grupos de filiación
g) colegios de profesionales
h) instituciones de educación superior
i) periódicos y revistas
j) internet

140. ¿Existen formas para la captación de los datos de los aspirantes? Intégrelas.
141. ¿Quién revisa las solicitudes de empleo?
142. ¿Se entrevista a los aspirantes?
143. ¿Se llevan a cabo exámenes a los aspirantes sobre:
a) conocimientos generales?
b) conocimientos requeridos para el puesto?
c) habilidades y destrezas?
d) idiomas?

144. ¿Se emplean técnicas para determinar la capacidad de responder en condiciones reales?
145. ¿Cuenta la organización con infraestructura tecnológica para una simulación?
146. ¿Qué recursos tecnológicos emplean para dar soporte el reclutamiento y selección?
147. ¿Dispone la organización de un sitio web para reclutar personal en línea?
148. ¿Cuenta la organización con centros de evaluación para que los candidatos realicen pruebas de simulación de desempeño para determinar su potencial?
149. ¿Qué procedimiento se utiliza para contratar e inducir al personal? Explíquelo brevemente.
150. ¿Se recaba información socioeconómica?
151. ¿Se practican exámenes médicos?
152. ¿Se realizan exámenes psicométricos?
153. ¿Los exámenes evalúan el coeficiente intelectual y el coeficiente emocional?
154. ¿La evaluación conjunta de tales coeficientes mejora la captación del perfil del candidato?
155. ¿Se realiza un análisis de congruencia entre el contenido curricular y de referencias de los aspirantes y la evaluación de exámenes?
156. ¿Se utiliza el modelo de acoplamiento en el proceso de selección?
157. ¿Existe algún mecanismo de estudio o grupo colegiado que apoye la selección de candidatos?
158. ¿Quiénes lo conforman?
159. ¿Qué carácter o importancia reviste la opinión de este mecanismo?
160. ¿Quién autoriza la contratación de personal?
161. ¿Existen programas de sensibilización?
162. ¿Las condiciones de contratación son revisadas por el departamento jurídico de la organización?
163. ¿Se cuenta con contratos debidamente revisados y aprobados?
164. ¿Qué información se proporciona al empleado de nuevo ingreso?
a) visión y misión de la organización
b) objetivos
c) políticas

d) procesos
e) funciones
f) procedimientos
g) tipo de producto y/o servicios
h) campo de trabajo
i) principales clientes
j) prestaciones
k) otros

165. ¿Establece la organización un compromiso de trabajo basado en los valores institucionales?

166. ¿Se entrega al personal de nuevo ingreso manuales de:
a) bienvenida?
b) historia de la organización?
c) descripción de puestos?
d) políticas?
e) organización?
f) otros?

167. ¿Se emplean videos o recursos informáticos para fortalecer la inducción?

168. ¿Se lleva a cabo una presentación del personal de nuevo ingreso?

169. ¿La presentación incluye una visita a las instalaciones?

170. ¿Están claramente definidos los programas de adiestramiento, entrenamiento y/o capacitación para el personal que se incorpora?

171. ¿El entrenamiento, adiestramiento y/o capacitación es interno o externo?

172. ¿Justifican los resultados el empleo de apoyo externo?

173. ¿La inducción permite que la organización pueda:
a) aminorar la ansiedad?
b) reducir la rotación de personal?
c) ahorrar tiempo?
d) despertar expectativas realistas?

174. La socialización, ¿forma parte de la inducción?

175. ¿Qué valores, normas y patrones de comportamiento se transmiten al personal por medio de la socialización?
a) misión, visión, objetivos y metas básicos
b) estrategias, tácticas y medios para alcanzar los objetivos y metas
c) competencias esenciales
d) responsabilidades
e) patrones de comportamiento
f) reglas o principios
g) otros

176. ¿Qué prácticas emplea la organización para asegurarse de la aceptación de los valores y cultura?
a) selección puntual de nuevos integrantes
b) integración adecuada al puesto
c) capacitación
d) evaluación del desempeño y recompensas
e) adhesión a los valores de la organización
f) refuerzo con historias, anécdotas, rituales y símbolos
g) reconocimiento y promoción

177. ¿Qué factores influyen en la adaptación de las personas?
- a) individuales
- b) intergrupales
- c) organizacionales

178. El proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización ¿ha contribuido a disminuir la rotación de personal?

Normatividad

179. ¿Cuenta la organización con:
- a) un sindicato?
- b) comisión mixta para la revisión del reglamento interior de trabajo?
- c) comisión mixta de capacitación y adiestramiento?
- d) comisión mixta de seguridad e higiene?

180. ¿Dispone cada representante (sindical y de comisión) de lineamientos específicos para normar su actuación?

181. ¿Se cuenta con el apoyo del área jurídica para la revisión de la normatividad vigente?

182. ¿Es un área interna o externa?

183. ¿Se dispone de normas claramente definidas para regular la relación sindical?

184. ¿Qué tipo de ordenamientos laborales existen? Incluya copia.

185. ¿Está vigente el contrato colectivo de trabajo?

186. ¿Se lleva a cabo un análisis comparativo entre el contrato y el pliego petitorio?

187. ¿Quién recaba y resguarda este tipo de información?

188. ¿Se realizan revisiones periódicas del mismo?

189. ¿Las cláusulas del contrato mantienen un equilibrio en las relaciones organización-sindicato?

190. ¿Qué procedimiento se sigue para la revisión del contrato colectivo de trabajo?

Preparación
- a autorización
- b) investigación preliminar
- c) formación de un equipo
- d) integración de un plan de trabajo

Negociación
- a) pláticas
- b) consenso
- c) aprobación de las partes

Administración
- a) administración del contrato colectivo
- b) capacitación sobre condiciones
- c) ajustes a las políticas y salarios
- d) supervisión del cumplimiento

191. ¿Qué cláusulas se incluyen en el contrato colectivo de trabajo?
- a) reconocimiento de la personalidad y filiación del sindicato
- b) niveles salariales
- c) ajustes por inflación
- d) jornada de trabajo
- e) formas de promoción

f) derechos y obligaciones de la empresa
g) medidas disciplinarias
h) manejo de conflictos y solución de diferencias
i) prestaciones
j) cesión del emplazamiento a huelga
k) otros

192. En caso de conflictos laborales, ¿se recurre al arbitraje?

193. ¿Existe un registro de conflictos laborales y las soluciones que se les dio en cada caso?

194. ¿Cuenta la organización con un reglamento interior?

195. ¿El capitulado del reglamento interior está conformado por:
a) reconocimiento de la personalidad de la organización?
b) ámbito de competencia?
c) estructura orgánica?
d) atribuciones del titular de la organización?
e) funciones genéricas de las direcciones o gerencias?
f) funciones genéricas de las subdirecciones o subgerencias?
g) funciones genéricas de los departamentos?
h) funciones genéricas de órganos de asesoría?
i) funciones genéricas de comisiones?
j) responsabilidades de los órganos descentralizados o desconcentrados?
k) transitorios?
l) validación?

196. ¿El reglamento fue preparado por la comisión mixta para la revisión del reglamento interior de trabajo?

197. ¿El reglamento está registrado ante las instancias oficiales responsables en la materia?

198. ¿Se tiene pleno conocimiento del reglamento en toda la organización?

199. ¿Existe un consenso de respeto hacia el reglamento?

200. ¿Hay congruencia entre el reglamento interior y el manual de organización?

201. ¿Se dispone de un archivo para salvaguardar información de la organización, tal como:
a) inscripción en Registro Federal de Contribuyentes?
b) certificación de zonificación para uso de suelo?
c) dictamen de estudio de impacto urbano?
d) visto bueno de seguridad y operación?
e) aviso de funcionamiento ante servicios de salud pública?
f) licencia de funcionamiento?
g) licencia para la fijación, instalación o colocación de anuncios?
h) registro empresarial ante el seguro social y fondo de la vivienda?
i) programa interno de protección civil?
j) registro de fuentes fijas y de descarga de aguas residuales?
k) inscripción en el padrón de impuestos sobre nóminas?
l) alta en el sistema de información empresarial?
m) otros?

202. ¿Se lleva un registro histórico con las actas y acuerdos tomados por todas y cada una de las comisiones mixtas? Incluya copia.

203. ¿Se tiene un control de las visitas de inspección de las autoridades competentes en materia laboral?

204. ¿Se cuenta con un código de ética o conducta?
205. ¿Se cuenta con criterios definidos para una toma de decisiones éticas y el manejo del desempeño social corporativo?

Remuneración del personal

206. ¿Existe un sistema de compensaciones eficaz?
207. ¿El nivel de compensación se determina con base en:
a) tipo de trabajo?
b) tipo de empresa?
c) sector industrial?
d) naturaleza de la empresa?
e) rentabilidad de la empresa?
f) tamaño de la empresa?
g) ubicación de la empresa?
h) desempeño del empleado?
i) filosofía gerencial?
j) otros?

208. ¿Se dispone de una base de información para efectuar el pago de sueldos, salarios y honorarios?
209. ¿La asignación parte de la estructura orgánica aprobada?
210. ¿Se conoce el monto correspondiente para el pago de:
a) sueldos?
b) salarios ?
c) honorarios?
d) comisiones?
e) viáticos?
f) gratificaciones?
g) incentivos?
h) tiempo extra?
i) apoyos económicos?
j) otros?

211. ¿La nómina incluye pago a personal de:
a) base?
b) confianza?
c) honorarios?
d) servicio temporal?
e) otros?

212. ¿Qué número de empleados corresponde a cada renglón?
a) base ( )
b) confianza ( )
c) honorarios ( )
d) servicio temporal ( )
e) otros ( )

213. ¿Cómo se maneja el pago por subcontratación? Explique su respuesta.
214. ¿Existen formas de compensación como:
a) pago por resultados?
b) pago basado en destrezas?
c) otros?

215. ¿El pago a los niveles superiores se incluye en la misma nómina?
216. ¿Se efectúan las previsiones necesarias para pagos extraordinarios como liquidaciones, licencias o incapacidades?
217. ¿El cálculo de la nómina incorpora movimientos tales como:
a) altas?
b) bajas?
c) faltas?
d) retardos?
e) licencias con goce de sueldo?
f) pago de prestaciones?
g) pago de obligaciones?
h) préstamos personales?
i) apoyos especiales?
j) otros?

218. ¿Se elabora la nómina internamente o con el apoyo de alguna institución?
219. ¿El pago se efectúa en efectivo, cheque o depósito bancario?
220. ¿Se incluyen vales en la forma de pago?
221. ¿Cómo se realizan los pagos de comisiones, incentivos, bonos, gratificaciones, compensaciones especiales, licencias con goce sueldo, etcétera?
222. ¿Cómo se reembolsan los gastos de:
a) representación?
b) gasolina?
c) refacciones?
d) otros?

223. ¿Existe un procedimiento documentado para el pago al personal? Descríbalo brevemente.
224. ¿Existe una programación para realizar pagos en sus diferentes modalidades?
225. ¿El pago se realiza en las fechas establecidas?
226. ¿Cómo se atienden los problemas por errores en el pago?
227. ¿Son claras las políticas relacionadas con los criterios de pago?
228. ¿Quién establece las condiciones de pago en la organización?
229. ¿Se cumple puntualmente con el pago a autoridades (seguro social, vivienda, etcétera)?
230. En el caso de tabuladores autorizados, ¿se apegan a las disposiciones emitidas por las autoridades hacendarias?

Capacitación y desarrollo

231. ¿Cómo se detectan las necesidades de capacitación?
a) con base en el programa general de trabajo
b) a solicitud de las áreas de la organización
c) por necesidades de servicio
d) otros

232. ¿Se verifica que los contenidos de los materiales de capacitación se apeguen a las necesidades de las áreas?
233. ¿Está claramente definida la necesidad de capacitación y desarrollo en relación con los productos y/o servicios que genera la organización?
234. ¿Existe un análisis de los requerimientos en cuanto a apoyos:
a) técnicos?
b) pedagógicos?

c) audiovisuales?
d) otros?

235. ¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para el personal? Incluya una copia.

236. ¿Qué técnicas de capacitación se emplean?
a) método de estudio de casos
b) juegos de negocios
c) relación experto-aprendiz
d) conferencias y videos
e) aprendizaje mediante la práctica
f) capacitación en laboratorios
g) entrenamiento vestibular
h) representación de papeles
i) modelado de conducta
j) programas al aire libre
k) otros

237. ¿Se utilizan métodos alternativos de capacitación?
a) método de lecciones y análisis
b) instrucción asistida por computadora

238. ¿Existe un marco de referencia al que la organización se apega para instrumentar la capacitación y desarrollo?

239. ¿Se considera la función de recursos humanos un costo o una inversión?

240. ¿La capacitación y el desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?

241. ¿Constituyen los recursos humanos una herramienta de estrategia? Explique su respuesta.

242. ¿La estrategia incorpora aspectos tales como:
a) empowerment?
b) outsourcing?
c) outsourcing global?
d) coaching?
e) mentoring?
f) administración de la relación con clientes?
g) administración por competencias?
h) administración por valores?
i) ingeniería humana?
j) inplacement?
k) outplacement?
l) inteligencia emocional?
m) programación neurolinguística?
n) teoría multicultural?
o) otros?

243. ¿Qué papel desempeña la comisión mixta de capacitación y entrenamiento?

244. ¿Lleva tal comisión un récord de su trabajo, específicamente de:
a) actas y acuerdos de reuniones?
b) actas de inspección?
c) registro de reconocimientos de capacitación y entrenamiento extendidos por la organización?

d) estadística de seminarios, cursos, talleres, etcétera?
e) registro de reconocimientos extendidos por instancias externas?
f) consecutivo de requerimientos o inconformidades en la materia?
g) otros?

245. ¿Han desarrollado los niveles de decisión la función de facilitadores del trabajo?
246. ¿Qué resultados se han obtenido al incluir esta función?
247. ¿Promueve la organización que los funcionarios de primer nivel actúen como mentores?
248. ¿La labor de los mentores permite que el personal se integre a las normas y valores de la organización?
249. ¿Emplea la organización servicios de apoyo en capacitación de alguna institución especializada?
250. ¿A quién recurre la organización para allegarse expositores para el programa?
a) grupos de filiación
b) instituciones de educación superior
c) colegios de profesionales
d) organizaciones análogas
e) organizaciones líderes en el campo de trabajo
f) organizaciones de otro tipo de industria
g) proveedores
h) otros

251. ¿Las necesidades de servicio demandan de una formación en el extranjero?
252. En este caso, ¿quién absorbe los costos?
253. ¿Los resultados obtenidos han sido satisfactorios?
254. ¿Cómo evalúa la organización los resultados?
255. ¿Es rentable la inversión en este renglón?
256. ¿Se ha motivado y capacitado al personal para asumir un mayor control de su trabajo?
257. ¿Ha generado esto un clima de alto compromiso?
258. ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la:
a) honestidad de los miembros?
b) apertura?
c) congruencia?
d) respeto?
e) otros?

259. ¿Se cuenta con un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?
260. ¿Existen convenios de coordinación con instituciones públicas y/o privadas para la capacitación y desarrollo del personal?
261. ¿Existe una capacitación intercultural?
262. ¿Se asegura la organización de que se contemplen normas de calidad para la capacitación?
263. ¿Repercute la capacitación y desarrollo en los procedimientos de trabajo?
264. ¿De qué manera incide la curva de aprendizaje?
265. ¿Existe algún estudio para identificar y precisar en que áreas y niveles afecta la capacitación y desarrollo?
266. ¿Es la capacitación y desarrollo un elemento significativo para la promoción u otorgamiento de incentivos?

267. ¿Cuenta la organización con un grupo colegiado donde se analicen las condiciones de la capacitación y desarrollo?
268. ¿Existe un compromiso de respeto a los acuerdos del grupo por parte de los niveles de decisión de la organización?
269. ¿Se efectúa un seguimiento del desempeño del personal capacitado?
270. ¿Cómo se lleva a cabo?
271. ¿Se evalúa la permanencia del personal en la organización una vez que se ha invertido en capacitarlo y desarrollarlo?

Seguridad

272. ¿Cuenta la organización con normas de seguridad internas?
273. ¿Se dispone de una comisión de seguridad e higiene?
274. ¿Se han tomado medidas para apoyar la seguridad física de los empleados, tales como:
a) la integración de equipos de voluntarios?
b) supervisando que se cumplan las normas de seguridad?
c) garantizando que los paquetes de aseguramiento y gastos médicos estén vigentes?
d) concientizando a los empleados para prevenir riesgos y siniestros?
e) la preservación de un clima organizacional positivo?

275. ¿Existen métodos para mejorar la seguridad?
a) de prevención y diseño de seguridad
b) inspección e investigación de accidentes
c) capacitación y motivación de seguridad

276. ¿Está definida una política para atender casos de violencia en el trabajo?
a) violencia de un empleado hacia otro empleado
b) violencia de un empleado a un tercero ajeno al centro de trabajo
c) violencia de un tercero contra un empleado en el trabajo

277. Para prevenir la violencia en el trabajo, ¿se toman medidas como:
a) crear una cultura organizacional de respeto mutuo?
b) desarrollar programas para brindar apoyo emocional?
c) implementar un mecanismo para detectar y atender conflictos?
d) capacitar a supervisores en la formación de equipos y solución de conflictos?
e) llevar un control de incidencias para ubicar áreas y personas críticas?
f) diseñar un procedimiento para canalizar, reubicar o desplazar a personas violentas?

278. ¿Con qué periodicidad se revisan y actualizan las normas?
279. ¿Cómo se hacen del conocimiento del personal?
280. ¿Contribuyen estas normas a mejorar el clima laboral?
281. ¿Con qué periodicidad se efectúan inspecciones a las instalaciones?
282. ¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?
283. En caso de accidentes de trabajo, ¿a quién se recurre?
284. ¿Se mantienen registros de los accidentes y se investigan sus causas?
285. ¿Se efectúan exámenes médicos periódicamente?
286. ¿Con que frecuencia?
a) trimestralmente
b) semestralmente
c) anualmente

d) cada dos años
e) otros

287. ¿Cuenta la organización con un consultorio médico?
288. ¿El servicio médico en consultorio es permanente?
289. ¿Ha contribuido este servicio a mejorar las condiciones de trabajo?
290. ¿Qué medidas se toman en caso de detectar enfermedades contagiosas o que implican un riesgo para la organización?
291. ¿Existe una estadística de enfermedades profesionales?
292. ¿El personal cuenta con un seguro para accidentes?
293. ¿Se respeta la normatividad en la materia?
294. ¿En qué forma influye la seguridad en la generación de productos y servicios de calidad?

Higiene

295. ¿Son adecuadas las condiciones de trabajo, tales como:
a) ventilación?
b) iluminación?
c) temperatura?
d) nivel de ruido?
e) disposición de mobiliario y equipos?
f) color de las áreas?
g) áreas de circulación?
h) áreas de descanso?
i) áreas de atención a clientes?
j) otros?

296. ¿Existe un programa para el mantenimiento, conservación y limpieza de las instalaciones?
297. ¿Coadyuva todo el personal a su puesta en práctica?
298. ¿De qué manera incide la higiene en la autoestima del personal?
299. ¿Se refleja en el clima laboral?
300. ¿Qué beneficios reporta a la organización:
a) la reducción del nivel de estrés
b) la mayor productividad?
c) la disminución del índice de inasistencia?
d) la reducción de accidentes de trabajo?
e) un mejor clima organizacional?
f) el fomento de actitudes positivas del personal?
g) el incremento de la creatividad?
h) favorecer el trabajo en equipo?
i) otros?

301. ¿Revisa la comisión mixta de seguridad e higiene las condiciones de trabajo?
302. ¿El trabajo de esta comisión ha beneficiado al personal?
303. ¿Se llevan a cabo periódicamente campañas promocionales para mejorar estas condiciones mediante:
a) carteles?
b) folletos?
c) circulares?
d) conferencias?

e) internet?
f) otros?
Incluya un ejemplar de este material.

304. ¿Se ha incrementado la confianza del personal con estas campañas?
305. ¿Cuál ha sido la tendencia?
306. ¿Se dispone de un canal de comunicación o vía para presentar propuestas de mejoría en cuanto a condiciones de trabajo?

Prestaciones

307. ¿Existe un plan de prestaciones para el personal? Incluya una copia.
308. ¿El plan contempla factores como:
a) apoyos educativos?
b) actividades deportivas?
c) actividades sociales?
d) otros?

309. ¿Existe una estimación del costo-beneficio de estas actividades? Incluya una copia.
310. ¿Se dispone de un estudio relativo a los beneficios que estas actividades reportan a la organización?

Apoyos educativos

311. ¿Cuenta la organización con un centro de documentación y/o biblioteca?
312. ¿El personal utiliza este servicio?
313. ¿Existe una estadística del servicio?
314. ¿Se renuevan o actualizan contenidos periódicamente?
315. ¿Se toma en cuenta la opinión del personal en la selección de títulos?
316. ¿Se apoya al personal en la compra de material educativo?
317. ¿Se conceden becas por parte de la organización?
318. ¿Existe un procedimiento para su trámite? Descríbalo brevemente.
319. ¿Se realizan pláticas de orientación educativa, familiar, etcétera?
320. ¿Existe interés en este tipo de eventos?
321. ¿Se recaban y atienden opiniones sobre este servicio?

Actividades deportivas

322. ¿Están contempladas actividades deportivas?
323. ¿Cómo se promueven?
324. ¿Cuál es la respuesta del personal?
325. ¿Se han formado equipos en diferentes deportes?
a) futbol
b) béisbol
c) voleibol
d) bolos
e) otros

326. ¿Cómo se realiza la promoción?
327. ¿Se ha determinado de qué manera influyen las actividades deportivas en el desempeño personal?
328. ¿Contribuyen las actividades deportivas a mejorar el clima laboral?

Actividades sociales

329. ¿Se efectúan reuniones para promover la convivencia del personal?
- a) sesiones de música
- b) juegos de mesa
- c) celebración de onomásticos y cumpleaños
- d) círculos de lectura
- e) excursiones
- f) otros

330. ¿Cómo se entera el personal?
- a) circulares
- b) carteles
- c) folletos
- d) panel
- e) intranet
- f) pláticas
- g) otros

331. ¿Se brinda servicio de comedor?

332. ¿Se ofrece a todo el personal de la organización?

333. ¿De qué manera se beneficia con este servicio la organización?

334. ¿Existen convenios con instituciones de educación superior o de difusión de la cultura para promover la participación del personal en eventos como:
- a) conferencias?
- b) conciertos?
- c) exposiciones?
- d) coloquios?
- e) talleres?
- f) foros?
- g) otros?

335. ¿Sirven estas actividades para mejorar la interacción del personal?

336. ¿Cómo se determina?

337. ¿Sus beneficios se hacen extensivos a los familiares del personal?

338. ¿Existe algún estudio para mejorar la prestación?

Organización y control de personal

339. ¿Se cuenta con una relación de personal actualizada?

340. ¿La relación contiene información correspondiente a:
- a) total de plazas o puestos?
- b) plazas o puestos por área?
- c) plazas o puestos por nivel jerárquico?
- d) plazas o puestos ocupados?
- e) vacantes?
- f) licencias?
- g) comisiones?
- h) otros?

341. ¿Existen procedimientos documentados para:
- a) altas?
- b) bajas?
- c) cambios?

d) licencias?
e) comisiones?
f) pago de anticipos?
g) pensiones?
h) compensaciones?
i) jubilaciones?
j) faltas?
k) retardos?
l) permisos?
m) días económicos?
n) tiempo extra?
o) pago de compensaciones?
p) aumento de sueldo?
q) otros?

Incluya copia.

342. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:
a) manual de organización?
b) manual de personal?
c) manual de bienvenida?
d) manual de inducción?
e) manual de políticas?
f) otros?

343. ¿Existen procedimientos documentados para efectuar movimientos de personal? Incluya copia.

344. ¿Se dispone de controles adecuados para efectuar el seguimiento de los movimientos de personal en todas sus modalidades?

345. ¿Están aprobadas todas las formas para el control de personal?

346. ¿Estas formas cuentan con una clave y son parte del catálogo de formas de la organización?

347. ¿Los controles de personal están soportados por sistemas y paquetes de cómputo?

348. ¿Se actualiza permanentemente esta información?

349. ¿Existe algún mecanismo u órgano para apoyar el proceso de toma de decisiones en materia de personal?

350. ¿Quiénes forman parte de él?

351. ¿Se reúne periódicamente o sólo se convoca para asuntos especiales?

352. ¿Se instrumentan adecuadamente las medidas de cambio organizacional que influyen en las condiciones de trabajo?

353. Cuando se realizan movimientos de personal, ¿se respetan las líneas de mando establecidas?

354. ¿La organización y control de personal tomó algún modelo como referencia?

355. ¿Cuál? Especifique.

356. ¿El manejo de personal se sujeta íntegramente a las disposiciones normativas aplicables?

357. ¿Existen canales específicos para canalizar las propuestas del personal en relación con las condiciones de trabajo?

358. ¿Se notifican oportunamente a las autoridades competentes los movimientos de personal?

359. ¿Se efectúan puntualmente las modificaciones al presupuesto autorizado producto de modificaciones al reglamento?

360. ¿Se mantiene una buena relación con el personal, sus jefes y representantes?

Enfoque global

361. ¿En quién recae la responsabilidad de administrar los recursos humanos a nivel global?

362. ¿Se realizó un estudio para determinar la viabilidad de crear un área para asumir la tarea?

363. ¿Qué elementos se consideran para seleccionar al personal responsable de esta función?

a) conocimientos técnicos sólidos
b) buen manejo de otro idioma
c) conocimiento de la cultura foránea
d) deseo de trabajar en el extranjero
e) apoyo familiar
f) actitud positiva
g) capacidad de relacionarse
h) adaptabilidad y mente abierta
i) control personal

364. ¿El proceso se sustenta en un diagnóstico de condiciones tales como:

a) normatividad en el exterior?
b) barreras de entrada?
c) condiciones socioeconómicas?
d) composición de la fuerza laboral?
e) ubicación geográfica?
f) cultura?
g) capacidad de respuesta?
h) permeabilidad?
i) otros?

365. ¿La administración global de los recursos humanos valora las diferencias culturales?

a) individualismo o colectivismo
b) distancia del poder
c) evasión de la incertidumbre
d) masculinidad o feminidad
e) orientación a largo o corto plazos

366. ¿Esta valoración considera otras diferencias culturales tales como:

a) universalidad o particularidad?
b) neutralidad o afectividad?
c) relaciones específicas o difusas?
d) realización personal o atribución?

367. ¿Se realiza una selección de estrategias para incursionar en mercados en el extranjero?

a) internacional
b) multinacional
c) global
d) trasnacional

368. ¿La estrategia internacional posibilita la transferencia de las capacidades distintivas de los recursos humanos del lugar de origen a los mercados extranjeros?

369. ¿La estrategia multinacional permite una mayor integración de los recursos humanos del lugar de origen de acuerdo con la respuesta de los mercados extranjeros?

370. ¿La estrategia global acerca los recursos humanos del lugar de origen a mercados extranjeros con ubicaciones favorables para constituirse en puntos estratégicos?

371. ¿La estrategia trasnacional logra que los recursos humanos del lugar de origen den una adecuada respuesta a los mercados extranjeros para trasladar capacidades y generar un aprendizaje global?

372. ¿Cómo se estructura la fuerza de trabajo global? Explíquelo brevemente.

373. ¿Se analiza el perfil de las fuentes de empleados que se incorporan a la fuerza de trabajo global?

a) nacionales del país anfitrión
b) nacionales del país de origen
c) nacionales de un tercer país

374. ¿Se integra a esta fuerza a nacionales del país anfitrión que han trabajado por mucho tiempo fuera del país (expatriados)?

375. ¿Está definido un criterio para integrar los cuadros de mando en el mercado global?

a) *etnocéntrico* (se contratan expatriados para ocupar puestos en el extranjero)
b) *policéntrico* (se usan más nacionales del país anfitrión)
c) *regiocéntrico* (similar al policéntrico pero los grupos regionales trabajan como una unidad con más libertad)
d) *geocéntrico* (mayor enfoque a nivel global por lo que se emplea personal de cualquier parte)

376. ¿Existe un estudio comparativo de la composición de la fuerza de trabajo global?

377. ¿Cómo se maneja el choque cultural?

378. ¿Cómo incide la cultura organizacional en el ambiente global?

379. ¿Existe una capacitación intercultural?

380. ¿Se ha realizado alguna acción para conocer los protocolos de otros países?

381. ¿Está definida una forma de capacitación para el aprendizaje global?

382. ¿Cómo se interrelaciona la composición de la fuerza de trabajo global con las estrategias de incursión en mercados extranjeros?

383. ¿Cómo se interrelaciona el criterio de integración de los cuadros de mando a nivel global con las estrategias de incursión en mercados extranjeros?

384. ¿Se considera el manejo del conocimiento en un contexto global?

a) *conocimiento personal* (implica que la persona se debe conocer y valorar)
b) *conocimiento social* (consiste en involucrar y contratar a personas que tienen diversos orígenes y experiencias)
c) *conocimiento empresarial* (se refiere a concentrarse en la organización y su funcionamiento)
d) *conocimiento cultural* (entraña conocer las diferencias culturales y saber aprovecharlas)

385. ¿Son los recursos humanos una forma de estrategia de acercamiento a las culturas de otros países?

Competencia

386. ¿El enfoque en las competencias laborales se refleja en la capacidad del personal para utilizar sus conocimientos, habilidades y destrezas para desarrollar su trabajo?

387. ¿Qué dimensiones se consideran en la aplicación del enfoque de competencia laboral?

a) la identificación
b) la normalización
c) la formación
d) la evaluación y certificación

388. ¿La identificación se realiza mediante un estudio del trabajo que identifica competencias técnicas, de comportamiento, operativas y sociales para la ejecución de una función?

389. ¿La normalización significa transformar el estudio del trabajo en estándares mediante la descripción de resultados y no de tareas?

390. ¿Los programas de formación se derivan de la norma técnica de competencia?

391. ¿El proceso de evaluación se sustenta en criterios tales como:

a) objetividad?
b) confiabilidad?
c) pertinencia?
d) transparencia?
e) otros?

392. ¿La certificación reconoce las competencias que posee el trabajador?

393. ¿Esta certificación incluye el reconocimiento de la experiencia laboral?

394. ¿Cómo se elabora la norma técnica de competencia?

395. ¿La norma de competencia está compuesta por:

a) unidad de competencia?
b) elementos de competencia?
c) criterios de desempeño?
d) evidencias de desempeño?
e) evidencias de conocimiento?
f) campo de aplicación?
g) guías de evaluación?
h) otros?

396. ¿Las competencias se identifican mediante metodologías tales como:

a) análisis funcional?
b) DACUM (Developing a curriculum)?
c) SCID (Sistematic curriculum and instructional development)?
d) AMOD (A model)?
e) otras?

397. ¿Permite el análisis funcional identificar con precisión las competencias requeridas para cumplir una función determinada?

398. Con base en el análisis funcional, ¿se facilita la comunicación y la forma de organizar y mejorar el trabajo?

399. ¿El proceso de análisis se basa en una desagregación de funciones de lo general a lo particular hasta llegar a las más pequeñas que son consideradas los elementos de competencia?

400. ¿Las funciones identificadas contemplan factores tales como:
a) el propósito principal?
b) funciones claves?
c) funciones principales?
d) unidades de competencia?
e) elementos de competencia?
f) otros?

401. ¿La metodología DACUM permite el diseño rápido de programas a partir del análisis de las ocupaciones de los diferentes niveles de la organización:
a) operativo?
b) técnico?
c) profesional?
d) directivo?

402. ¿El enfoque en procesos del DACUM mejora el de análisis de funciones?
403. ¿La metodología del SCID describe estándares y evidencias?
404. ¿Se desarrolla a través de un mapa?
405. Con base en la definición de estándares, ¿se elaboran guías didácticas?
406. ¿La metodología AMOD se basa en una escala que cuantifica el desempeño?
407. ¿Se fortalece la evaluación del supervisor con la autoevaluación del empleado?
408. ¿Las principales fortalezas de la identificación de competencias mediante el empleo de las metodologías son:
a) el trabajo en equipo?
b) la interacción social?
c) su construcción por consenso?
d) la relación basada en el aprendizaje?
e) otros?

409. ¿La formación basada en competencias se centra en el empleado como eje de aprendizaje?
410. ¿Tal formación se fundamenta en perfiles de competencia establecidos y validados por:
a) trabajadores?
b) empleadores?
c) instituciones oficiales?
d) otros?

411. ¿Los programas de formación por competencias influyen en que:
a) son relevantes para la planta productiva?
b) facilitan una mejor respuesta a las necesidades de empleo?
c) desarrollan estrategias educativas para la conformación de competencias?
d) fomentan el pensamiento crítico?
e) impulsan el trabajo en equipo?

412. ¿Se lleva a cabo una renovación de la certificación de competencias de acuerdo con su vigencia?
413. ¿Es la administración por competencias un elemento que contribuye a elevar el desempeño de la organización?

Evaluación del desempeño

414. ¿Se aplica la evaluación del desempeño en la organización?

415. ¿En la evaluación se consideran elementos tales como:
- a) desempeño individual?
- b) evaluación conforme a estándares individuales y grupales?
- c) retroalimentación del empleado?

416. ¿Se han determinado las ventajas que reporta la evaluación del desempeño?
- a) mejora del desempeño
- b) formas de compensación
- c) decisiones de ubicación del empleado
- d) determinación de necesidades de capacitación y desarrollo
- e) planeación de carrera
- f) ajustes a la información de recursos humanos
- g) corrección de factores relacionados con el análisis y descripción de puestos
- h) apoyo para el tratamiento de factores que influyen en el desempeño
- i) otros

417. ¿Para que las entrevistas de evaluación del desempeño sean eficaces se vigila que:
- a) destaquen lo positivo?
- b) clarifiquen el sentido de la entrevista?
- c) se realicen en un ambiente de cordialidad?
- d) se lleven a cabo cuando se necesitan?
- e) se evite el uso de vaguedades y comentarios subjetivos?
- f) identifiquen los aspectos que pueden mejorar el desempeño?
- g) sean una forma de brindar apoyo?
- h) destaquen aspectos positivos?
- i) otros?

418. ¿Se evalúa el desempeño a través de métodos como:
- a) ensayos escritos?
- b) incidentes críticos?
- c) escalas de calificación gráfica?
- d) escalas de calificación apoyadas en el comportamiento?
- e) comparaciones multipersonales?
- f) administración por objetivos?
- g) evaluación de 360 grados?
- h) autoevaluaciones?

419. ¿Los ensayos críticos incluyen aspectos tales como:
- a) fortalezas y debilidades?
- b) desempeño pasado y potencial?
- c) criterios de mejora?
- d) otros?

420. ¿Los incidentes críticos precisan los comportamientos críticos o clave y los rasgos de personalidad que distinguen un desempeño eficaz de uno que no lo es?

421. ¿Las escalas de calificación gráfica consideran todos los factores que influyen en el desempeño?
- a) cantidad de trabajo
- b) calidad del trabajo

c) lealtad
d) cooperación
e) conocimiento
f) honestidad
g) iniciativa
h) otros

422. ¿Las escalas de calificación apoyadas en el comportamiento consideran los incidentes críticos y escala de calificación gráfica?

423. ¿La comparaciones multipersonales permiten una adecuada comparación del desempeño?

424. ¿La administración por objetivos se centra en el logro de los objetivos establecidos?

425. ¿La evaluación de 360 grados cubre el círculo completo de personas con que interactúa el sujeto evaluado?

426. ¿En la evaluación del desempeño se considera su naturaleza multidimensional?

427. ¿Se promueve la autoevaluación y las evaluaciones psicológicas? Explíquelo brevemente.

428. ¿Se utiliza el método de revisión del desempeño por categoría?

429. ¿Se tiene cuidado de prever errores en la evaluación del desempeño tales como:
a) formación de estereotipos?
b) efecto de halo?
c) miopía administrativa?
d) otros?

430. ¿Se recurre al apoyo de centros de evaluación?

431. ¿Qué ventaja representa para la organización?

432. ¿Es la evaluación del desempeño una herramienta eficaz para mejorar el rendimiento de la organización?

New placement/best placement/e-placement/re-placement

433. ¿La visión del capital humano o capital intelectual influyen en la concepción de un nuevo ámbito de trabajo?

434. ¿El nuevo ámbito se traduce en perfilar el recurso humano como parte de un mecanismo de operación renovado?

435. ¿En la integración del nuevo ámbito de trabajo se consideraron los ambientes:
a) general?
b) externo?
c) interno?

436. ¿El ambiente general incluye las partes del ambiente externo que afecta a la organización de una manera indirecta, tales como:
a) factores sociales?
b) factores demográficos?
c) factores económicos?
d) otros?

437. ¿El ambiente externo contempla todos los elementos que existen fuera de las fronteras de la organización y que tienen el potencial de afectarla, tales como:
a) proveedores?
b) competidores?
c) tecnología?

d) recursos?
e) otros?

438. ¿El ambiente interno es la esfera de acción dentro de las fronteras de la organización?
a) estructura
b) personal
c) tipo de administración
d) cultura
e) otros

439. ¿Se ha sometido la estructura organizacional a un proceso de ajuste para responder a las necesidades ambientales?

440. ¿El manejo de los ambientes considera dimensiones tales como:
a) global?
b) tecnológica
c) sociocultural?
d) política?
e) otras?

441. ¿Se ha evaluado el efecto de tales dimensiones en las oportunidades de negocio?

442. ¿De qué manera ha influido la apertura a un mercado global en el manejo de los recursos humanos?

443. ¿La dimensión tecnológica incide en los procesos internos para administrar los recursos humanos?

444. ¿De qué manera?

445. ¿Cómo ha afectado la dimensión sociocultural a la socialización y la cultura organizacional?

446. ¿El trasfondo de cultura organizacional está sustentado con:
a) historias?
b) símbolos?
c) eslogan?
d) anécdotas?
e) héroes?
f) ceremonias?
g) otros?

447. ¿Qué tipo de cultura prevalece?
a) de adaptabilidad
b) de logro
c) de clan
d) burocrática

448. ¿Existe un líder cultural encargado de:
a) definir una cultura organizacional en la que las personas puedan creer?
b) impulsar las actividades que refuercen la visión cultural?

449. ¿Qué consecuencias han tenido en la organización las disposiciones gubernamentales y actividades políticas?

450. ¿Cómo se afronta la incertidumbre ambiental?

451. ¿Es la adaptación ambiental una forma de respuesta?

Implacement

452. ¿Qué representa para la organización el hecho de implementar iniciativas tendientes a atraer, retener y desarrollar una fuerza de trabajo altamente capaz y dedicada al aprendizaje continuo?

453. ¿Cómo se lleva a cabo la atracción de nuevos empleados?

a) vía internet
b) con reclutadores
c) ferias de empleo
d) anuncios clasificados
e) otros

454. ¿Cuenta la organización con una universidad corporativa?

455. ¿Se realiza una promoción interna basada en asignaciones desafiantes?

456. ¿Ha sido necesario rediseñar la organización para este efecto?

457. ¿Qué medidas se han tomado para mantener un ambiente de trabajo positivo?

458. ¿Se preparan e implementan programas de seguimiento de carrera para empleados valiosos? Incluya documento.

459. ¿Estos programas consideran factores tales como:

a) evaluación de carrera?
b) evaluación de capacidades personales?
c) revisión de los planes corporativos?
d) ubicación del empleado en los planes?
e) planes de carrera (promociones, transferencias y entrenamiento adicional)?
f) otros?

460. ¿Se desarrollan aspectos motivacionales relacionados con:

a) sentimiento de autorrealización?
b) sentido de pertenencia?
c) facultades de decisión?
d) fortalecimiento de la autoestima?
e) condiciones de trabajo adecuadas?
f) compensación?
g) prestaciones?
h) opción a la compra de acciones?
i) ascensos?
j) otros?

461. ¿El inplacement permite alcanzar beneficios tales como:

a) atraer nuevos empleados?
b) reducir la rotación de personal?
c) capitalizar las capacidades clave del personal?
d) alinear las capacidades con las necesidades de la organización?
e) desarrollar una fuerza de trabajo mas flexible y capaz?
f) asistir la administración del cambio más eficazmente?
g) desarrollar personal que pueda agregar valor a los procesos?
h) identificar potencial agotado?
i) disponer de información más veraz acerca del personal?
j) ubicar los mejores talentos en los equipos de trabajo?
k) desarrollar la capacidad para encontrar empleados más rápidamente en caso de un proceso de downsizing?
l) otros?

462. ¿La satisfacción del personal se traduce en:
- a) identificar capacidades y talentos transferibles?
- b) mayor libertad?
- c) alcanzar su potencial?
- d) mayor compromiso para con el trabajo?
- e) comprensión de los motivadores y los valores del trabajo?
- f) tomar decisiones de carrera más inteligentes?
- g) asumir la responsabilidad por su propio desarrollo?
- h) desarrollar la capacidad para tomar elecciones de carrera proactivas?
- i) otros?

463. ¿Se promueve la polifuncionalidad en el trabajo?

464. ¿Se desarrollan las figuras de apoyo necesarias para impulsar el inplacement?
- a) tutor
- b) mentor
- c) facilitador
- d) coach
- e) otros

465. ¿Se refuerza la permanencia y el desarrollo de carrera con un programa emprendedor interno?

466. ¿Se promueve un plan de vida y de carrera?

467. ¿Qué ventajas se han obtenido de tales planes?

468. ¿Existe alguna relación entre las iniciativas de desarrollo de carrera y las de creatividad e innovación?

469. ¿Se dispone de una estadística de los proyectos innovadores de productos y servicios responsabilidad del personal de carrera?

470. ¿Se considera el empleo como una inversión a largo plazo?

471. ¿Es el inplacement un instrumento de estrategia para la organización?

Outplacement

472. ¿Existe un mecanismo para apoyar la transición de carrera del personal? Incluya documento.

473. ¿La transición se lleva a cabo de manera:
- a) individual?
- b) en grupo?

474. ¿La iniciativa de la transición surge por:
- a) ruptura?
- b) necesidad de cambio?
- c) proyecto emprendedor?
- d) otros?

475. ¿Se considera la preparación de un paquete de cesantía?

476. ¿Se realiza una preparación psicológica del personal sometido a este proceso mediante acciones tales como:
- a) apoyo y reconstitución del autoconcepto y la autoestima?
- b) asistencia para la transición?
- c) evaluación de potencial?
- d) desarrollo de objetivos laborales?
- e) conducción de una campaña de búsqueda de empleo?
- f) otros?

477. ¿La desvinculación asistida permite:
- a) desbloquear situaciones de estancamiento laboral?
- b) evitar deterioros del clima laboral y la productividad?
- c) involucrar a toda la organización?
- d) evitar la descapitalización de recursos humanos?
- e) apoyar a los grupos profesionales con mayores dificultades en el mercado de empleo?
- f) otros?

478. ¿Se han desarrollado estrategias como las entrevistas de desvinculación?

479. ¿La asistencia al personal incluye:
- a) soporte logístico?
- b) asistencia personal?
- c) capacitación?
- d) otros?

480. ¿Las vías para las ofertas de trabajo consideran:
- a) agencias de colocación?
- b) creación de un negocio?
- c) red de contactos?
- d) medios masivos de comunicación?
- e) medios electrónicos de comunicación?
- f) otros?

481. ¿Para agilizar el proceso se analizan:
- a) los requisitos de personalidad que demandan las empresas que ofrecen empleo?
- b) el tipo de capacidades que demandan (trabajo en equipo, capacidad de relación interpersonal)?
- c) su disposición en cuanto al origen del personal que se requiere?
- d) sus métodos de reclutamiento y selección?
- e) su actitud frente a la oferta espontánea de servicios técnico-profesionales?
- f) otros?

482. ¿Entre las alternativas para favorecer el proceso de transición se han considerado:
- a) la jubilación anticipada?
- b) el trabajo de medio tiempo?
- c) el trabajo a distancia?
- d) mantener al empleado trabajando en su casa con un porcentaje de su sueldo?
- e) reubicación del empleado en otra organización subsidiando parte del salario?
- f) el tiempo libre pagado para que el empleado busque una nueva colocación?
- g) el trabajo eventual?
- h) otros?

483. ¿Se apoya la preparación de proyectos de desarrollo emprendedor de las personas que se separan de la organización?

484. ¿Demostrar un interés genuino en ayudar a colocar a los empleados que dejan la organización comunica el valor de los recursos humanos a:
- a) los empleados que permanecen?
- b) las partes interesadas en su desempeño?
- c) los clientes?
- d) la sociedad?

Explíquelo brevemente.

485. ¿Cómo ha afectado el ejercicio de esta práctica las relaciones entre el personal que se ha desvinculado y la organización?

486. ¿Cómo ha repercutido en la cultura organizacional?

487. ¿El apoyo para la desvinculación ha contribuido a la generación de una responsabilidad social alternativa?

Outsourcing

488. ¿Es el outsourcing un recurso de apoyo al enfoque estratégico de la organización?

489. ¿Qué factores se ponderaron para adoptarlo?

a) delegar procesos
b) mejorar resultados
c) elevar el rendimiento
d) concentrar las competencias centrales
e) eliminar el riesgo de obsolescencia tecnológica
f) optimizar recursos
g) otros

490. ¿El proceso de outsourcing se lleva a cabo con base en:

a) un análisis estratégico?
b) identificación de los mejores candidatos?
c) selección de proveedores?
d) transición de las operaciones?
e) administración de la relación?

491. ¿Previo a la subcontratación se considera:

a) ubicación del servicio?
b) convenios adecuados de seguridad?
c) disponibilidad del servicio y capacidad?
d) acceso a tecnología avanzada?
e) posibilidad de migrar a sistemas más avanzados?
f) capacidad para administrar e informar según el nivel de servicio?
g) soporte de software?
h) planes de contingencia preparados?
i) recuperación ante un desastre?
j) soporte e integración de redes?
k) capacitación de usuarios?
l) calidad del servicio?

492. ¿Se evalúan criterios clave tales como:

a) creación e implementación de una sólida estructura de gestión de proyectos?
b) experiencia en el área prueba?
c) construir un sentido de compromiso con el personal que se transfiere?
d) oferta de oportunidades en términos de capacidades, responsabilidades y oportunidades en el extranjero?
e) otros?

493. ¿Cómo afecta el outsourcing la estructura organizacional?

a) redistribuye funciones
b) reduce órganos

c) incrementa la flexibilidad
d) otros

494. ¿En qué áreas se registran más cambios como consecuencia del outsourcing?
a) operaciones
b) servicios a cliente
c) recursos humanos
d) servicios generales
e) almacenes e inventarios
f) asistencia técnica
g) informática
h) otros

495. ¿Se ha implementado una mayor rotación del personal en las áreas?
496. ¿Se ha modificado la forma de competir?
497. ¿Cómo ha incidido en la cultura organizacional? Explique su respuesta.
498. ¿En quién recae la responsabilidad de administrar la relación?
499. ¿Qué efectos ha tenido en los niveles de productividad?
500. ¿Existe un estudio comparativo del desempeño antes y después del outsourcing?
Incluya copia.

Empowerment

501. ¿Se ha desarrollado alguna iniciativa tendiente a fomentar la atribución de facultades de decisión a los empleados?
502. ¿La iniciativa parte de un cambio radical en la visión de negocio?
503. ¿Se efectuaron los ajustes necesarios para que el proceso de contratación de personal se constituyera como el punto de partida?
504. ¿El proceso de diseño de implementar la iniciativa contempla los siguientes aspectos?
a) cambiar los modelos mentales
b) generar un compromiso por parte de los empleados
c) rediseñar las funciones
d) reformular las formas de capacitación
e) crear células o equipos autodirigidos
f) nueva forma de administrar la información
g) otros

505. ¿Se fundamenta la atribución de facultades en la creación de una relación de confianza?
506. ¿La relación de confianza se soporta con elementos tales como:
a) información del desempeño de la organización?
b) enriquecimiento de la toma de decisiones por parte de los empleados?
c) recompensas por el desempeño de la organización?
d) enriquecimiento de las tareas?
e) comunicación e información de doble vía?
f) desarrollo del sentimiento de socio cifrado en el compromiso?
g) política de empleo estable?
h) otros?

507. ¿La integración de los mecanismos de trabajo considera:
a) la actitud hacia el desarrollo personal?

b) la iniciativa y capacidad para innovar y crear?
c) la disposición a trabajar en equipo?
d) no tener antecedentes de conflicto disfuncional?
e) el manejo adecuado del conflicto funcional?
f) tener una sólida formación en su área de especialidad?
g) la capacidad para tomar decisiones?
h) otros?

508. ¿La formación del personal que trabaja bajo este enfoque considera los valores?

509. ¿Los valores del trabajo han contribuido a crear lazos de compromiso, lealtad y motivación?

510. ¿Se ha evitado la proliferación de puestos de trabajo?

511. ¿La racionalización en el manejo de puestos ha permitido:
a) mayor flexibilidad en el trabajo?
b) más movilidad del personal?
c) el trabajo en procesos y equipo?
d) otros?

512. ¿El esquema de trabajo de los empleados que funcionan en equipo se realiza con base en:
a) la planeación y control del ritmo de trabajo?
b) asignación de roles?
c) distribución de tareas en forma equitativa?
d) selección de nuevos miembros?
e) mejora continua?
f) mecánica de trabajo enriquecida?
g) toma de decisiones por consenso?
h) asistencia, descansos y reemplazos?
i) trabajo basado en estándares de calidad?
j) otros?

513. ¿Para imprimir fluidez al manejo de la información se llevan a cabo acciones tales como:
a) mantenerse cerca de los equipos de trabajo con una actitud receptiva?
b) instalar un sistema de información basado en tecnología de punta?
c) establecer una red de comunicación?
d) crear programas de opinión y sugerencias?
e) promover la retroalimentación sobre resultados obtenidos?
f) otros?

514. ¿Se han determinado las formas de compensación para los empleados que laboran bajo el enfoque del empowerment?
a) sueldo fijo
b) bonos de actuación
c) comisiones
d) reparto de utilidades
e) regalías sobre ventas y/o utilidades
f) acciones u opciones para comprar acciones
g) remuneración con base en metas alcanzadas
h) otras

515. ¿Contribuye este enfoque a elevar la autoestima de los empleados? Explique su respuesta.

516. ¿La remuneración por desempeño meritorio es a nivel personal y de grupo?
517. ¿Está el empowerment enfocado en resultados?
518. ¿Se dispone de una estadística comparativa del desempeño de la organización antes y después de la adopción del empowerment?

Diversidad

519. ¿Se valora la diversidad en la organización?
520. ¿La valoración ha permitido:
a) el acceso de una gama más amplia de opiniones?
b) ampliar la base de clientes diversos?
c) demostrar un compromiso más abierto con la diversidad?
d) otros?

521. ¿Se ha considerado la composición de la fuerza de trabajo diversa?

Dimensiones primarias
a) edad
b) condición étnica
c) género
d) raza
e) capacidad física
f) orientación sexual

Dimensiones secundarias
a) escolaridad
b) religión
c) ingreso
d) experiencia
e) estado civil
f) otros

522. ¿La actitud hacia la diversidad considera condiciones tales como:
a) *etnocentrismo* (creencia de que el grupo o subcultura propio es superior a los demás grupos o culturas)?
b) *monocultura* (cultura que acepta una forma única de hacer las cosas y un solo conjunto de valores y creencias)?
c) *etnorrelativismo* (creencia de que los grupos y las subculturas son iguales)?
d) *pluralismo* (organización que cuenta con varias subculturas que incluyen a empleados que de otra manera se sentirían aislados e ignorados)?

523. ¿La integración de una fuerza de trabajo diversa aumenta la participación de las mujeres y los grupos minoritarios? Explique su respuesta.
524. ¿Las condiciones de trabajo hacen que las minorías raciales tengan que utilizar capacidades y actitudes socioculturales para desplazarse entre la cultura dominante y su propia cultura étnica o racial (biculturalismo)?
525. ¿Ha sido necesaria alguna acción afirmativa para evitar la discriminación?
526. ¿Se han detectado casos probados de barreras invisibles que separen a las mujeres y a los grupos minoritarios de los puestos de la alta administración (techo de cristal)?
527. ¿Se han hecho esfuerzos específicos por cambiar la cultura corporativa para apoyar la diversidad?
528. ¿Se han efectuado modificaciones a las estructuras y políticas de funcionamiento para que la fuerza de trabajo diversa se adapte y sea respetada?

529. ¿Se dispone de programas para el conocimiento de la diversidad?
530. ¿Existen procedimientos para el manejo de quejas y revisión de inconformidades? Incluya copia.
531. ¿Se brinda soporte a las mujeres y grupos minoritarios a través de mentores?
532. ¿Las necesidades especiales de la diversidad se atienden mediante:
a) material de capacitación en otro idioma?
b) horarios flexibles?
c) seguro de cuidados y de salud?
d) tiempo parcial con horas estacionales?
e) estancias infantiles?
f) otros?

533. ¿Se imparte capacitación sobre la toma de conciencia de la diversidad para que las personas identifiquen sus propios prejuicios y estereotipos?
534. ¿Se han precisado las etapas para tomar conciencia sobre la diversidad?
a) negación
b) defensa
c) minimización de diferencias
d) aceptación
e) adaptación
f) integración

535. ¿Esta toma de conciencia ha mejorado las condiciones de la fuerza de trabajo diversa?
536. ¿Se adoptan las medidas necesarias para prevenir y atender casos de intimidación emocional y acoso sexual?
537. ¿En qué medida se ha promovido la creación de una cultura de alto contexto?
538. ¿Los mecanismos para apalancar la diversidad se basan en:
a) equipos multiculturales?
b) redes de empleados?
c) otros?

539. ¿Qué ventaja representa para la organización la fuerza de trabajo diversa?
540. ¿Es la fuerza de trabajo diversa un componente de la administración del cambio?

Inteligencia emocional

541. ¿Se dimensiona el peso que ejerce la inteligencia emocional en el comportamiento organizacional?
542. ¿Se tiene un perfil claro de lo que representan las emociones para el desempeño del personal?
543. ¿Están definidas las emociones básicas que una persona experimenta y manifiesta en las relaciones laborales?
a) ira
b) tristeza
c) temor
d) placer
e) amor
f) sorpresa
g) disgusto
h) vergüenza

544. ¿Conocer la inteligencia emocional se traduce en ventajas para el personal y la organización tales como:
a) aprender a reconocer y valorar las emociones propias y ajenas?
b) aplicar eficazmente la información y energía de las emociones?
c) manejar y expresar los sentimientos adecuadamente?
d) desarrollar capacidades emocionales para sentirse satisfecho?
e) dominar hábitos mentales que favorecen la creatividad y productividad?
f) entender cómo alimentar, desarrollar y hacer crecer esa inteligencia?
g) otros?

545. ¿Se analiza la inteligencia emocional desde sus cuatro vertientes?:
a) conocimiento emocional
b) aptitud emocional
c) profundidad emocional
d) alquimia emocional

546. ¿El conocimiento emocional permite a las personas identificar su potencial y propósito?

547. ¿Este conocimiento se canaliza a través de:
a) retroinformación emocional?
b) valorar las cosas?
c) manejar los impulsos emocionales?
d) automotivación?
e) responsabilizarse de las emociones?
f) intuición práctica?
g) honestidad emocional
h) energía emocional?

548. ¿La aptitud emocional apoya a las personas para desarrollar las cualidades e inspiración necesarias para poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional?

549. ¿La aptitud emocional se manifiesta a través de:
a) una presencia auténtica?
b) aplicar el arte de la influencia?
c) crear un radio de confianza?
d) manejar el descontento destructivo?
e) emplear la crítica ingeniosa?
f) manifestar optimismo, amabilidad y esperanza?

550. ¿La profundidad emocional ayuda a las personas a ampliar el carácter e influencia, avivar el potencial, integridad y razón de ser?

551. ¿La profundidad emocional se puede aplicar cuando se:
a) identifica el potencial?
b) avanza con valor y compromiso?
c) actúa con integridad?
d) reconoce el lado sombrío interior?
e) trata con equidad?

552. ¿La alquimia emocional faculta a las personas para convertir algo sin valor en algo valioso?

553. ¿Es la alquimia una especie de aprendizaje emocional que se transforma con el paso del tiempo en prejuicios?

554. ¿La alquimia emocional genera una confluencia que reúne intuiciones, talentos dispares, propósitos, competencias y posibilidades en un todo unificado?
555. ¿Cómo contribuye el conocimiento de la inteligencia emocional al trabajo en equipo?
556. ¿En qué medida permite un mejor manejo del estrés, del conflicto y la crisis?
557. ¿Se ha reducido el índice de conflictos disfuncionales?
558. ¿Se ha determinado el efecto de la inteligencia emocional en las relaciones laborales a nivel global?
559. ¿Qué ventajas representa para una organización capitalizar el manejo de la inteligencia emocional?

Valores

560. ¿Qué papel juegan los valores en la organización?
561. ¿La visión y misión de la organización se sustentan en valores?
562. ¿Son los valores una forma humanizada de propósito estratégico?
563. ¿La articulación de valores, metáforas, símbolos y conceptos orientan las acciones del personal para crear más valor?
564. ¿A través de los valores se diseña continuamente la cultura organizacional para generar compromiso?
565. ¿Qué tipo de valores están plenamente identificados?
    a) *absolutos:* lo verdadero, bello, útil, bueno y sagrado
    b) *morales:* éticos y estéticos
    c) *sociales:* industriales, políticos y económicos
    d) *fundamentales:* de transformación y oportunidad
    e) *axiales:* principios unificadores como integración y coherencia
    f) *vitales:* espirituales y religiosos
    g) otros
566. ¿Cómo se fomenta el reconocimiento de los valores?
    a) significación
    b) universalidad
    c) liderazgo
    d) reciprocidad
    e) publicidad
    f) defensa
    g) responsabilidad
    h) intuición
    i) legalidad
    j) otros
567. ¿Qué significado tienen los valores?
568. ¿Por qué son tan importantes?
569. ¿Qué ocurriría si alguien no percibiera el significado del valor?
570. ¿Qué sentiría una persona si este patrón le fuera aplicado a ella?
571. ¿Cómo se sentiría una persona si su acción o falta de acción se hiciera pública?
572. ¿Cómo se podría justificar una acción ante otras personas?
573. Si una persona asumiera la responsabilidad de una acción o la falta de ella, ¿cuál sería la consecuencia?
574. ¿La organización determina si una acción o la falta de ella es correcta o incorrecta?
575. ¿Cómo repercute una acción o su omisión en las condiciones de operación?

576. ¿Qué relación existe entre los valores y los códigos de ética o conducta?
577. ¿Cómo han influido los valores en el desarrollo social corporativo?
578. ¿Qué medios se utilizan para comunicar los valores a toda la organización?
579. ¿Existen mecanismos que enmarquen, promuevan y protejan los valores tales como:
a) equipos de trabajo?
b) círculos de calidad?
c) grupos culturales?
d) otros?

580. ¿Cómo se alinean los valores con las prácticas y la conducta organizacionales?
581. ¿El alineamiento de valores y prácticas se realiza con el apoyo de un:
a) ombudsman?
b) coach?
c) tutor?
d) facilitador?
e) otro

582. ¿Son los valores un vehículo para impulsar el desempeño organizacional?
583. ¿Cómo ha repercutido el manejo de valores en la relación con las instancias con las que interactúa la organización?
584. ¿Son los valores el fundamento de la calidad de vida de la organización?

Ética

585. ¿Es la ética el conjunto de principios morales o valores que definen lo que es correcto o equivocado para una persona, grupo u organización?
586. ¿La ética se sustenta con preceptos tales como:
a) *teleología*, que considera moralmente correcto o aceptable un acto si produce un resultado deseado?
b) *deontología*, que se centra sobre los derechos de los individuos, cuya atención asegura que se respete por igual a todas las personas?
Explique su respuesta.

587. ¿En qué tipos de postulados se fundamentan:
a) *las declaraciones basadas en principios*, que sustentan la cultura organizacional, responsabilidad, calidad de los productos y servicios y el trato para con el personal?
b) *las declaraciones basadas en política*, que establecen los lineamientos para ordenar y encauzar de manera transparente el funcionamiento socialmente responsable de la organización?

588. ¿Qué papel juega la ética en la organización?
589. ¿En dónde están consignados los fundamentos éticos de la organización?:
a) código moral
b) código de ética
c) código de conducta
d) otros

590. ¿Cuál es la estructura de tal código?
a) definición
b) declaración de principios
c) bases filosóficas

d) antecedentes
e) capitulado
   - normas generales
   - responsabilidad del ejercicio profesional
   - de lo social
   - de lo administrativo
   - de los negocios
   - de las sanciones
   - otros
f) conceptos y principios generales sobre aspectos relevantes

591. ¿El contenido del código incluye aspectos tales como:
a) propinas?
b) conflictos de intereses?
c) aceptación de regalos?
d) donativos?
e) acoso sexual?
f) actividades políticas?
g) consumo de alcohol o drogas?
h) derecho a la intimidad?
i) trabajo infantil?
j) pagos indebidos?
k) información privilegiada?
l) discriminación en las oportunidades?
m) medio ambiente?
n) seguridad en el trabajo?
ñ) relaciones con la comunidad?
o) confidencialidad personal?
p) influyentismo?
q) nepotismo?
r) otros?

592. ¿Qué personas participan en la definición de los postulados éticos?
593. ¿En quién recae la responsabilidad de preservarlos y difundirlos?
594. ¿Se han definido programas para mejorar el comportamiento ético?
a) programas éticos basados en el cumplimiento
b) programas éticos basados en la integridad
c) otros

595. ¿Cómo se conduce la toma de decisiones para resolver los dilemas éticos?
596. ¿En la toma de decisiones éticas se considera la intensidad moral y el enfoque normativo para sustentarlas?
597. ¿La intensidad moral se visualiza desde las perspectivas de:
a) *magnitud de las consecuencias*, esto es, anticipación del nivel que tendrá el efecto del resultado sobre una acción específica?
b) *consenso social*, es decir, grado del acuerdo que hay entre los miembros de una sociedad respecto de si un acto es bueno o malo?
c) *probabilidad del efecto*, donde se considera que la intensidad de un problema crece o decrece en la medida en que las personas anticipan las consecuencias?

d) *inmediación temporal*, que es el intervalo que hay entre el momento en que ocurre la acción y el inicio de sus consecuencias?
e) *proximidad*, o sea la cercanía física, psicológica y emocional que siente el individuo que toma la decisión con quienes resultan afectados por ella?
f) *concentración del efecto*, grado en que las consecuencias se concentran en unos cuantos individuos o se dispersan entre muchos de ellos?

598. ¿El enfoque normativo incluye vertientes tales como:
a) *enfoque utilitario*, que estima que el comportamiento moral produce el mayor bien para el mayor número de personas?
b) *enfoque del individualismo*, que propone que los actos son morales cuando promueven los mejores intereses del individuo a largo plazo?
c) *enfoque de derechos morales*, que señala que las decisiones morales son las que defienden mejor los derechos de las personas que se ven afectadas por este tipo de decisiones?
d) *enfoque de justicia*, que expresa que las decisiones morales deben basarse en normas de equidad, justicia e imparcialidad?

599. ¿Qué procedimiento se sigue para la toma de decisiones éticas?
a) definir el asunto a resolver
b) identificar los valores fundamentales
c) ponderar los valores en conflicto y seleccionar una alternativa para balancearlos
d) definir y valorar la estrategia para presentar la decisión
e) implementar la decisión
f) monitorear el efecto de la decisión

600. ¿En qué ha beneficiado la atención de los aspectos éticos a la organización?
601. ¿Se han creado comités éticos para apoyar estos programas?
602. ¿Cómo influye la ética en el comportamiento organizacional?
603. ¿Cómo se relaciona la ética con la cultura organizacional?
604. ¿De qué manera influye la ética en la imagen de la organización?
605. ¿Cómo afecta la ética al enfoque estratégico de la organización?

CAMBIO ORGANIZACIONAL

606. ¿La organización ha sufrido algún cambio?
607. ¿El cambio está asociado con aspectos de innovación y creatividad?
608. ¿El cambio ha sido producto de:
b) una visión distinta?
c) definición de una nueva misión?
d) establecimiento de nuevos objetivos y metas?
e) estrategias más congruentes?
f) modificación y/o adaptación de las funciones?
g) requerimientos del mercado?
h) ajustes normativos?
i) presión de la competencia y/o proveedores?
j) estudios de mejoramiento administrativo?
k) otros?

609. ¿De dónde emanan las iniciativas para llevar a cabo un cambio?
a) fuentes internas
b) fuentes externas

610. ¿Cómo influye el ambiente en las fuerzas del cambio?

Fuerzas externas

a) *ambiente externo*, conjunto de fuerzas y condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño
b) *ambiente de tarea*, fuerzas con características que afectan a la organización de forma inmediata
c) *ambiente general*, fuerzas que inciden de manera habitual en el ambiente externo y de tarea

Fuerzas internas

a) *ambiente interno*, que representa los factores y fuerzas clave del interior de la organización que afectan su forma de operar

611. ¿Están identificadas plenamente las fuerzas del cambio?

Externas

a) Tecnológicas
b) Económicas
c) Político-legales
d) Socio-culturales
e) Globales
f) Clientes
g) Competidores
h) Proveedores
i) Reguladores
j) Socios estratégicos
k) Fuerza laboral

Internas

a) Asamblea de accionistas
b) Consejo directivo
c) Enfoque estratégico
d) Administración
e) Empleados
f) Cultura organizacional

612. ¿Se perciben con claridad los cambios menores y los cambios profundos?

613. ¿Se realiza un análisis dialéctico del cambio?

614. ¿Se han detectado fuentes potenciales del cambio?

615. ¿Cómo se han capitalizado?

616. ¿Las iniciativas de cambio parten de un diagnóstico organizacional?

617. ¿Se relaciona el cambio con el pensamiento sistémico?

a) sistemas abiertos
b) sistemas sociales
c) sistemas de procesos
d) sistemas vivos

618. ¿Existe un conocimiento preciso de las fuerzas impulsoras, estabilizadoras y restrictivas del cambio?

619. ¿Se ha tomado alguna iniciativa para utilizar el contraste y la confrontación como medios para visualizar el cambio?

620. ¿Qué capacidades se han desarrollado para anticipar o responder con rapidez al cambio?

621. ¿De qué manera influyen en la capacidad de cambio elementos tales como:
a) modelos mentales?
b) supuestos?
c) reglas de juego no escritas?
d) otros?

622. ¿Se lleva a cabo una campaña de sensibilización en toda la organización para evitar la resistencia al cambio?

623. ¿Están claramente determinadas las causas que originan tal resistencia?
a) interés propio
b) incertidumbre
c) diferentes valoraciones y objetivos

624. ¿Cómo se afronta la resistencia al cambio?
a) comunicación y capacitación
b) participación y compromiso
c) coerción
d) otros

625. ¿Cómo se han manejado los procesos que inciden en la resistencia al cambio tales como:
a) reingeniería?
b) downsizing?
c) reorganización?
d) fusiones?
e) adquisiciones?
f) alianzas estratégicas?
g) otros?

626. ¿Cómo se ha asociado la resistencia al cambio con el manejo del estrés y el conflicto?
a) involucrando al personal
b) comunicándose mejor
c) apoyando la transición
d) ayudando al personal que permanece
e) otros

627. ¿Se cuenta con una estrategia para involucrar emocionalmente al personal?

628. ¿Constituye la cultura organizacional un medio para impulsar o detener el cambio?

629. ¿Cómo se puede crear una cultura del cambio?
a) con flexibilidad de criterio
b) con mayor apertura
c) alentar la formación de un capital emocional
d) desarrollar un pensamiento más creativo, menos lineal
e) con más tolerancia
f) aceptando el error como mecanismo de aprendizaje
g) eliminar la arrogancia
h) otros

631. ¿La forma de cambiar en la organización incluye:
a) adoptar el cambio?
b) explicar con claridad por qué es necesario el cambio?

c) comunicar constante y honestamente?
d) fomentar tanta participación como sea posible?
e) lograr el compromiso del personal?
f) alentar a los empleados a ser flexibles?
g) hacer ajustes en la plantilla de personal cuando no es posible que alguien se sume al cambio?

631. ¿Se ha considerado hacer frente al cambio por medio de:
a) incubadores de ideas?
b) programas emprendedores?
c) campeones de ideas?

632. ¿Se emplean estrategias de cambio tales como:
a) autoexpresión perturbadora?
b) jujitsu verbal?
c) oportunismo de término variable?
d) creación de alianzas estratégicas?

633. ¿En qué forma se supera la imposibilidad de concluir un cambio?
a) saber y entender qué se necesita para lograrlo
b) evaluar el nivel de conocimientos requerido
c) ayudar a las personas a reducir la brecha entre lo deseado y lo posible

634. ¿Se administra el cambio?
635. ¿Cómo se relaciona el cambio con la gestión del conocimiento?
636. ¿Forma el cambio parte del enunciado de misión?
637. ¿Es el cambio una intención o una convicción?
638. ¿Es el liderazgo imperante un motor del cambio?
639. ¿La capacidad de cambio se ha convertido en una ventaja competitiva?

ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

640. ¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?
a) análisis de funcionamiento
b) reestructuración organizacional
c) viabilidad
d) factibilidad
e) productividad
f) reorganización
g) reingeniería
h) distribución del espacio
i) simplificación del trabajo
j) auditoría administrativa
k) calidad
l) otros

641. ¿Cómo se realizan los estudios de mejoramiento administrativo? Descríbalo brevemente.
642. ¿Cómo han afectado a la organización estos estudios?
a) reducción de costos
b) mejoramiento de la calidad de los productos y/o servicios
c) mayor oportunidad de participar
d) mejoramiento del clima organizacional

e) fortalecimiento del proceso de toma de decisiones
f) otros

643. ¿Se prepara un programa de trabajo que contenga:
a) identificación del estudio?
b) responsable(s)?
c) área bajo estudio?
d) clave?
e) actividades a realizar?
f) fases?
g) calendario?
h) representación gráfica?
i) formato?
j) reportes de avance?
k) periodicidad?
l) otros?

644. ¿Se sustenta el estudio con una propuesta técnica que incluya:
a) naturaleza?
b) alcance?
c) antecedentes?
d) objetivos?
e) estrategia?
f) justificación?
g) acciones?
h) recursos?
i) costo?
j) resultados?
k) información complementaria?
l) otros?

645. ¿Se emplean técnicas de análisis administrativo como:
a) análisis de sistemas?
b) análisis de costo-beneficio?
c) análisis de estructuras?
d) árbol de decisiones?
e) autoevaluación?
f) desarrollo organizacional?
g) reorganización?
h) otros?

646. ¿Se apoyan en herramientas de estudio cuantitativas como:
a) análisis de series de tiempos?
b) correlación?
c) modelos de inventario?
d) modelos integrados de producción?
e) muestreo?
f) números índices?
g) programación dinámica?
h) programación líneal?
i) simulación?
j) teoría de colas o líneas de espera?

k) teoría de los grafos (CPM, PERT y RAMPS)?
l) teoría de las decisiones?
m) teoría de los juegos?
n) otras?

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

647. ¿Los estudios para desarrollar instrumentos técnicos se realizan a través de:
a) unidades de línea?
b) unidades asesoras?
c) unidades de línea y asesoras?
d) equipos de trabajo?
e) otros?

648. ¿Qué proceso de selección se sigue para integrar al personal que colabora en el desarrollo?

649. ¿Qué características se requieren del líder de proyecto?
a) formación académica
b) experiencia
c) conocimiento de la organización
d) dominio del estudio
e) capacidad de negociación
f) discreción
g) capacidad para trabajar en equipo
h) empatía
i) otros

650. ¿Qué tipo de capacitación se brinda al personal que desarrolla los proyectos de instrumentos técnicos?

651. ¿Qué recursos de tecnología de información se utilizan para el manejo de la información organizacional?

652. ¿Existe un acervo de información ordenado sobre la génesis de la organización?

653. ¿Se dispone de un registro histórico de:
a) estudios realizados?
b) estrategias seguidas?
c) áreas y niveles involucrados?
d) recursos asignados?
e) problemas detectados?
f) soluciones implementadas?
g) resultados obtenidos?
h) recomendaciones formuladas?
i) otros?

654. ¿A qué instancias o niveles se informa sobre el desarrollo y resultados de los proyectos?

655. ¿Cómo se documentan los resultados para su difusión?

656. ¿Las modificaciones sustantivas se plasman en:
a) tratados?
b) convenios?
c) leyes?
d) reglamentos?

e) acuerdos?
f) decretos?
g) otros?

657. ¿Qué medios se utilizan para dar a conocer los resultados obtenidos?
a) reuniones de trabajo
b) red de cómputo
c) panel
d) oficios
e) circulares
f) eventos como foros, seminarios, etcétera
g) otros

658. ¿Los resultados son accesibles a toda la organización?

659. ¿Cómo se canalizan las propuestas para complementar o mejorar los resultados?

660. ¿Se realiza un seguimiento y evaluación de los instrumentos diseñados?

661. ¿Cómo se capitaliza la experiencia que se obtiene a través del desarrollo e implementación de instrumentos técnicos de apoyo?

662. ¿En qué tipo de instrumentos técnicos de apoyo se concentran las acciones?
a) manuales administrativos
b) estadísticas
c) estudios de mercado
d) análisis de la competencia
e) estudios de productividad
g) índices para evaluar competencias y desempeño
h) otros

663. ¿Se han elaborado manuales administrativos de:
a) organización?
b) procedimientos?
c) historia de la organización?
d) políticas?
e) contenido múltiple?
f) ventas?
g) producción?
h) finanzas?
i) personal?
j) operación?
k) sistemas?
l) calidad?
m) otros?

664. ¿Los manuales son:
a) generales?
b) específicos?
c) sectoriales?
d) otros?

665. ¿Existe evidencia de una mejora en el funcionamiento basada en el soporte de los instrumentos técnicos preparados en cuanto a:
a) desarrollo de sistemas?
b) instrumentación de estrategias?

c) implementación de proyectos?
d) asignación de recursos?
e) desahogo de procedimientos?
f) elevación de la calidad de los productos y/o servicios?
g) otros?

666. ¿Cómo inciden los instrumentos técnicos en la dinámica de trabajo?
667. ¿Son una fuente de promoción y fortalecimiento de la imagen organizacional?

DIRECCIÓN

1. ¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?
2. ¿La orientación al logro de su objeto o atribución es coincidente con:
a) la visión?
b) la misión?
c) objetivos?
d) políticas?
e) estrategias?
f) procesos?
g) otros?

4. ¿Cómo integra y concilia la dirección sus criterios con las áreas de la organización? Explíquelo brevemente.
5. ¿La labor de la dirección se traduce en atributos como:
a) solidez financiera?
b) valor de la organización como inversión?
c) calidad de los productos y/o servicios?
d) innovación?
e) calidad de la administración?
f) capacidad para atraer, desarrollar y retener a personal talentoso?
g) responsabilidad ambiental y comunitaria?
h) otros?

6. ¿Las directrices de la organización le permiten competir en:
a) conocimiento del producto y/o servicio?
b) calidad?
c) exclusividad?
d) bajos precios?
e) confiabilidad?
f) disponibilidad?
g) información?
h) garantía?
i) servicio postventa?
j) asesoría al cliente?
k) otros?

7. ¿Cómo contribuyen sus acciones a hacer más eficaz a la organización?
8. ¿La dirección cumple con el propósito de integrar a la organización en un contexto competitivo?
9. ¿De qué manera la dirección incide en el desarrollo de una cultura organizacional acorde con las estrategias de liderazgo?

LIDERAZGO

10. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?

11. ¿Están definidos los elementos clave del liderazgo?

a) influencia
b) interrelación
c) personas
d) objetivos
e) cambio

12. ¿Se consideran características del liderazgo tales como:

a) empuje?
b) motivación?
c) congruencia?
d) confianza?
e) conocimiento?
f) inteligencia?

13. ¿Se conocen las dimensiones de la personalidad de un líder?

a) *emoción* (deseo manifiesto de hacerse cargo de la situación de ser líder)
b) *empatía* (trato cálido, compasivo y sociable)
c) *ajuste* (autocontrol, tranquilidad, resistencia a las presiones)
d) *escrúpulo* (trabajo arduo, orientado al logro, responsabilidad y credibilidad)
e) *apertura* (disposición a cambiar y buscar cosas nuevas)

14. ¿Qué rasgos de los líderes eficaces predominan en la organización?

a) dominio?
b) energía?
c) locus de control interno?
d) integridad?
e) flexibilidad?
f) confianza en sí mismo?
g) estabilidad?
h) inteligencia?
i) sensibilidad?

15. ¿Están definidas las dimensiones para que opere el liderazgo organizacional?

a) micronivel
b) macronivel

16. ¿El micronivel del liderazgo se enfoca en:

a) tareas específicas?
b) personas?
c) conductas?
d) procesos?
e) otros?

17. ¿El macronivel del liderazgo está orientado hacia:

a) comunidades?
b) organizaciones?
c) estrategias?
d) cultura?
e) otros?

18. ¿Se relacionan los niveles micro y macro del liderazgo con el entorno?
19. ¿El entorno es visto en sus dimensiones:
a) estable?
b) caótico?

20. ¿El concepto de liderazgo imperante en la organización identifica su origen de acuerdo con su evolución en:
a) liderazgo de grandes hombres (teorías de la personalidad)?
b) administración racional (teorías del comportamiento y contingencia)?
c) liderazgo de grupo (empowerment)?
d) liderazgo de aprendizaje (gestión del conocimiento y del cambio)?

21. ¿Cuáles son las fuentes de poder del liderazgo?
a) por posición
b) personal
c) otros

22. ¿El ejercicio del poder es:
a) legítimo?
b) de referencia?
c) de recompensa?
d) experto?
e) coercitivo?
f) por información?
g) por conexión?
h) otros?

23. ¿El estilo de liderazgo basado en el uso de la autoridad es:
a) autocrático (impositivo)?
b) democrático (participativo)?
c) liberal (independiente)?

24. ¿Existen vertientes de liderazgo tales como:
a) de supervisión?
b) participativo?
c) de equipo?

25. ¿Existe un liderazgo informal?
26. ¿Cómo se concilia con el liderazgo formal?
27. ¿Se emplea la rejilla del liderazgo?
28. ¿Qué orientación se imprime a este estilo?
a) basado en las personas
b) basado en la producción
Explíquelo brevemente.

29. ¿Existe un liderazgo individualizado?
30. ¿Este tipo de liderazgo se soporta en relaciones diádicas líder-seguidor?
31. ¿Las relaciones diádicas se manifiestan en un liderazgo que propicia la cercanía o la distancia con el líder?
32. ¿El intercambio entre el líder y los miembros de la organización fomenta relaciones de calidad que se convierten en resultados positivos?

33. ¿Se emplea un modelo de liderazgo basado en enfoques situacionales o de contingencia?
- a) de eficacia del líder
- b) de camino-meta
- c) situacional
- d) continuo del liderazgo

34. ¿El liderazgo de eficacia del líder incluye las tres dimensiones:
- a) poder otorgado por el puesto?
- b) estructura de las tareas?
- c) relación líder-miembro?

35. ¿Por qué seleccionaron este modelo?

36. ¿Qué beneficios ha proporcionado su empleo?

37. ¿El liderazgo camino-meta incluye los factores:
- a) características de los subordinados?
- b) condiciones de trabajo?

38. ¿Se considera la conducta del líder en cuanto a:
- a) apoyo?
- b) participación?
- c) instrumental?
- d) orientación a logros?

39. ¿Qué resultados se han logrado con su aplicación?

40. ¿Se utiliza el enfoque situacional que relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados al trabajo (Hersey-Blanchard)?

41. ¿Ha sido positivo el uso de los conceptos de delegación, participación, venta de ideas e instrucción?

42. ¿Se ha recurrido al enfoque del continuo del liderazgo de Tannenbaum y Schmidt?

43. ¿Permite este enfoque detectar el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones?

44. ¿Qué factores motivan su empleo?

45. ¿De qué manera contribuye al ejercicio del liderazgo este enfoque?

46. ¿Se emplea un modelo de liderazgo basado en el cambio?
- a) carismático
- b) estratégico
- c) transaccional
- d) transformacional
- e) posheroico
- f) cultural
- g) de nivel 5
- h) interactivo
- i) de servicio
- j) de apoyo
- k) virtual
- l) basado en valores
- m) espiritual

47. ¿El liderazgo carismático inspira y motiva al personal?

48. ¿El tipo de actuación del liderazgo carismático ha permitido la formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza?

49. ¿El liderazgo estratégico ofrece la dirección e inspiración necesarias para:
- a) crear una visión?
- b) concebir e implementar una misión?
- c) delinear estrategias de acción?
- d) alcanzar los objetivos propuestos?

50. ¿El liderazgo estratégico ha hecho posible que la organización alcance la competitividad estratégica?

51. ¿El liderazgo transaccional aclara el papel y los requerimientos de las tareas de los subordinados?

52. ¿Ha influido este tipo de liderazgo en:
- a) el mejoramiento de las funciones administrativas?
- b) la elevación de la productividad?
- c) el sentido de compromiso con la organización?
- d) otros?

53. ¿El liderazgo transformacional está basado en la capacidad de:
- a) compartir una visión con la cual identificarse?
- b) articular un sistema de valores?
- c) inspirar y motivar al personal?
- d) cambiar?
- e) innovar?
- f) otros?

54. ¿Ha desarrollado la organización una capacidad especial para la innovación y el cambio como consecuencia de un liderazgo transformacional?

55. ¿El liderazgo posheroico está fundado en la consideración de que los líderes son héroes?

56. ¿Se ha fortalecido el liderazgo de la organización con la existencia de héroes?

57. ¿De qué manera?

58. ¿El liderazgo cultural permite la comprensión de valores tales como:
- a) absolutos?
- b) fundamentales?
- c) axiales?
- d) vitales?
- e) otros?

59. ¿Con base en tal comprensión ha sido posible articular una visión que guíe la cultura organizacional?

60. ¿El liderazgo de nivel 5 refiere al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar?

61. ¿A través de este tipo de liderazgo ha sido posible planear la sucesión en el mando de la organización?

62. ¿Dispone la organización de un cuerpo de líderes en todas sus unidades de trabajo para la sucesión?

63. ¿El estilo de liderazgo interactivo se caracteriza por valores tales como la:
- a) inclusión?
- b) colaboración?
- c) formación de relaciones?
- d) responsabilidad?

64. ¿Este estilo favorece un proceso consensual y de colaboración en el trabajo?

65. ¿El liderazgo de servicio trasciende el interés personal para resolver las necesidades de los demás, ayudándolos a crecer profesional y emocionalmente?

66. ¿El liderazgo de servicio ha servido al líder de la organización para:

a) apelar a la fuerza de su espíritu y potencial?
b) ganar y mantener la confianza de los demás?
c) servir por encima del interés personal?
d) saber escuchar?
e) afirmar el sentido del logro?

67. ¿El liderazgo de apoyo confiere autoridad para la toma de decisiones y control de las acciones?

68. ¿El liderazgo de apoyo descansa en valores tales como:

a) marcada orientación al trabajo en equipo?
b) toma de decisiones y poder descentralizados?
c) igualdad entre el líder y sus seguidores?
d) recompensa al esfuerzo?

69. ¿El liderazgo virtual trata de equilibrar la estructura y la responsabilidad con la flexibilidad?

70. ¿Se ejerce el liderazgo virtual a partir de:

a) poseer una mente abierta y flexible?
b) mostrar una actitud positiva?
c) centrar la atención en las soluciones en lugar de en los problemas?
d) emplear excelentes habilidades de comunicación?
e) tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología?

71. ¿El liderazgo basado en valores se percibe a través de la influencia que los líderes ejercen en sus seguidores al respaldar sus acciones en un comportamiento ético y un razonamiento moral?

72. ¿Cómo ha afectado a la organización el comportamiento ético y el razonamiento moral?

73. ¿El liderazgo basado en valores se ha constituido en un liderazgo ético? Explique su respuesta.

74. ¿El liderazgo espiritual se practica con base en normas tales como:

a) conocimiento de uno mismo?
b) autenticidad y congruencia?
c) respeto de las creencias y opiniones de los demás?
d) la confianza?
e) la práctica espiritual?

75. ¿Es la espiritualidad una alternativa para lograr poder de convocatoria e inspiración?

76. ¿Se dispone de un recuento de los estilos de liderazgo que la organización ha asumido en su gestión?

77. ¿Existe un análisis de los resultados obtenidos?

78. ¿Cómo influye el liderazgo en el enfoque estratégico?

79. ¿En qué medida constituye el liderazgo un factor que soporta una dirección eficaz? Explíquelo brevemente.

COMUNICACIÓN

80. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación? Explíquelo brevemente.
81. Para la organización, ¿qué representa la comunicación?
82. ¿Existe correspondencia entre la estructura orgánica y los canales de comunicación?
83. ¿La comunicación es interpersonal y organizacional?
84. ¿Se utiliza la técnica de comunicación plática directa ejecutivo-empleado?
85. ¿La comunicación está cifrada en elementos tales como:
a) información?
b) motivación?
c) expresión emocional?
d) control?

86. ¿Se evalúan los métodos de comunicación siguientes?
a) retroalimentación
b) capacidad para manejar información compleja
c) potencial de amplitud
d) confidencialidad
e) facilidad de codificación
f) decodificación oportuna
g) limitación en tiempo y espacio
h) costo
i) consumo de tiempo
j) nivel de formalidad
k) trato personal cálido
l) capacidad de análisis

87. ¿Se conocen las barreras que obstaculizan la comunicación?
88. ¿Para superar las barreras se realizan acciones como:
a) usar la retroalimentación?
b) escuchar con atención?
c) hablar con lenguaje claro?
d) controlar las emociones?
e) observar las señales no verbales?

89. ¿La comunicación fluye de manera:
a) ascendente?
b) descendente?
c) diagonal?
d) lateral?
e) multidireccional?

90. ¿La comunicación ascendente incluye:
a) reportes de actuación?
b) información financiera?
c) problemas y excepciones?
d) quejas y sugerencias?
e) otros?

91. ¿La comunicación descendente contempla:
a) implementación de metas y estrategias?
b) instrucciones de trabajo?

c) procedimientos y prácticas necesarias?
d) retroalimentación sobre actuación?
e) otros?

92. ¿Se ha implementado alguna iniciativa para enriquecer los canales de comunicación?
93. ¿Cuáles son los canales de comunicación más eficaces?
94. ¿Qué tipo de asuntos son los que propician una mayor comunicación?
95. ¿Se tienen claramente definidos los tipos de comunicación formal e informal?
96. ¿Cómo influye la comunicación formal en la comunicación informal?
97. ¿Se ha tomado alguna medida para controlar la comunicación informal?
98. ¿Qué impacto tiene en la cultura organizacional la comunicación informal?
99. ¿Se controla la información que se maneja como rumor?
100. ¿Se práctica la "administración de pasillo"?
101. ¿Cómo se relacionan con la comunicación los:
a) sistemas?
b) programas?
c) proyectos?
d) otros?

102. ¿Qué tipo de redes de comunicación existen en la organización?
a) de cadena
b) de rueda
c) de todos los canales

103. ¿Se utilizan los grupos de enfoque para mejorar la comunicación con:
a) empleados?
b) clientes?
c) proveedores?
d) otros?

104. ¿Se han realizado esfuerzos para convertir la discusión en diálogo a través de:
a) fomento del libre flujo de información?
b) afrontar los puntos álgidos de la comunicación?
c) buscar un punto de contacto?
d) detectar los supuestos subyacentes "entre líneas"?
e) realizar una lluvia de ideas?
f) otros?

105. ¿Se ha probado el empleo de la persuasión como recurso para mejorar la comunicación?
106. En el proceso de comunicación, ¿se ha intentado usar la comprensión de las emociones para mejorarlo?
107. ¿Qué tecnología de soporte se emplea en el proceso de comunicación?
108. ¿Beneficia a la organización la tecnología de la información en cuanto a:
a) incrementar la capacidad para supervisar el desempeño individual y de equipo?
b) mejorar la toma de decisiones?
c) lograr una mayor colaboración y forma de compartir información?
d) facilitar el acceso a la información?

109. ¿Dispone la organización de redes de información computarizadas que manejen recursos tales como:
a) correo electrónico?
b) mensajes instantáneos?

c) correo de voz?
d) fax?
e) intercambio electrónico de información?
f) teleconferencia?
g) videoconferencia?
h) otros?

110. ¿La red de información opera como:
a) intranet?
b) extranet?

111. ¿La red opera en forma centralizada o descentralizada?

112. ¿Cómo afecta la red de información a la toma de decisiones? Explique su respuesta.

113. ¿Considera que el proceso de comunicación es abierto?

114. ¿Qué clase de comunicación predomina?
a) diálogo
b) discusión
c) otro

115. ¿Qué clase de comunicación propicia mayor dificultad?
a) verbal
b) escrita
c) a través de equipos
d) otros

116. ¿Existen mecanismos para el manejo y control de la información?

117. ¿Cómo operan?

118. ¿La comunicación y la tecnología para su soporte corresponden a las necesidades de coordinación de la organización?

119. ¿Qué relación existe entre la comunicación y el enfoque estratégico?

120. ¿En su ámbito de trabajo sostiene algún tipo de comunicación con personal externo a la organización?

121. ¿Existe un responsable o grupo de trabajo encargado del manejo de la comunicación con los países con los que mantienen contacto o negocios?

122. ¿En quién recae la responsabilidad de la comunicación con organizaciones de la competencia?

123. ¿Cómo se maneja la comunicación intercultural?

124. ¿El contenido de las comunicaciones hacia el interior y exterior es revisado o autorizado por alguien?

125. ¿Existe un protocolo y/o normatividad al que la organización tiene que sujetarse en sus procesos de comunicación?

126. ¿Es necesario el dominio de algún idioma para comunicarse con el entorno?
a) inglés
b) francés
c) alemán
d) japonés
e) chino
f) italiano
g) otros

127. ¿Cómo se comunican con los grupos de interés?

128. ¿Se proporciona capacitación de alguna naturaleza para mejorar las comunicaciones?

129. ¿De qué tipo?
130. ¿La capacitación que se brinda es:
a) interna?
b) externa?
c) combinada?

131. ¿La organización otorga las facilidades y/o recursos necesarios para actualizarse?
132. ¿Entiende usted con claridad el flujo y contenido de la comunicación en la organización?
133. ¿Qué clase de equipos utiliza para comunicarse?
a) teléfono
b) fax
c) computadora
d) otros

134. ¿Se dispone de un estudio relativo al contenido y efecto de las comunicaciones?
135. ¿De qué manera influye la transición de funciones a procesos en la comunicación?
136. ¿Qué estrategia se aplica para mantener una comunicación eficaz?
137. ¿De qué manera influye el proceso de comunicación en el trabajo?
138. ¿Cómo se afrontan y superan los problemas de comunicación?
139. ¿Qué se requiere para mejorar la comunicación interna y externa?

MOTIVACIÓN

140. ¿Es la motivación una prioridad para la organización? Justifique su respuesta.
141. ¿Cómo influye el contrato psicológico en la motivación del personal?
142. ¿El proceso de motivación incluye variables individuales y organizacionales?
143. ¿Está la motivación sustentada por elementos como:
a) *esfuerzo*: una medida de intensidad o dirección?
b) *dirección*: orientación hacia las metas organizacionales?
c) *necesidad*: razón personal para realizar el esfuerzo?

144. ¿Se asocia el esfuerzo individual con el desempeño, las recompensas y el logro de metas personales?
145. ¿El esfuerzo se manifiesta con la capacidad y factores de la higiene y motivación?
146. ¿Está vinculada la motivación con las necesidades del personal?
a) logro
b) poder
c) filiación

147. ¿Se considera a la equidad como un elemento motivacional?
148. ¿Existe algún registro del nivel de cumplimiento de las expectativas del personal?
149. ¿El diseño del trabajo incluye objetivos susceptibles de ser alcanzados?
150. ¿Se utiliza algún tipo de reforzamiento para motivar un tipo de comportamiento?
a) positivo
b) negativo
c) extinción
d) castigo

151. ¿Qué modelo de motivación se emplea?
152. ¿El modelo de motivación contempla:
a) necesidades?
b) conducta?

c) recompensa?
d) otros?

153. ¿El diseño de empleos considera:
a) los cambios en el entorno y la estructura organizacional?
b) la tecnología imperante en la organización?
c) las habilidades, capacidades y preferencias del personal?

154. ¿Las iniciativas para elevar la motivación del personal incluyen:
a) ampliación del trabajo (incrementar el número de tareas)?
b) enriquecimiento del trabajo (aumento de la responsabilidad y autonomía en el trabajo)?
c) recompensas no monetarias?
d) recompensas monetarias?

155. ¿El enriquecimiento del trabajo considera:
a) nuevo aprendizaje?
b) retroalimentación directa?
c) programación personal?
d) control de los recursos?
e) responsabilidad personal?
f) singularidad?

156. ¿Entre los factores motivadores se encuentran:
a) semana de trabajo comprimida?
b) horarios de trabajo flexible?
c) trabajo a distancia?
d) trabajo compartido?

157. ¿Dispone la organización de programas de motivación para:
a) profesionales calificados?
b) empleados eventuales?
c) personal con poca capacitación y salarios bajos?
d) otros?

158. ¿Existen programas apropiados para manejar la remuneración?
a) administración a libro abierto
b) pago por desempeño
c) opción de compra de acciones
d) programas de reconocimiento
e) otros

159. ¿Se ha determinado la posibilidad de mejorar la motivación a través de iniciativas como:
a) establecer metas para la fijación de compromisos?
b) reconocer las diferencias individuales?
c) que las personas ocupen puestos acordes con su formación y estilo de ser?
d) tener la certeza de que las metas se perciben como alcanzables?
e) individualizar las recompensas?
f) vincular las recompensas con el desempeño?
g) procurar la equidad en el trato?
h) usar el reconocimiento?
i) no ignorar el dinero?

160. ¿La forma de recompensar al personal para motivarlo considera aspectos tales como:
- a) buscar siempre nuevas actividades?
- b) ofrecer oportunidades para ampliar el panorama de las personas?
- c) invertir tiempo en las personas y en el tiempo de las personas?
- d) compartir información?
- e) transformar al personal en socio?
- f) brindar retroalimentación?
- g) conceder facultades de decisión al personal?
- h) celebrar los logros?
- i) proporcionar un horario flexible?
- j) capacitar continuamente al personal?

161. ¿De qué manera repercute la motivación en el clima organizacional?

162. ¿De qué manera influye la motivación en el posicionamiento estratégico de la organización?

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

163. ¿Se apoya a los grupos o equipos de trabajo para incrementar la eficacia organizacional?

164. ¿Qué criterios se consideran para tomar la decisión de integrar un grupo o equipo?

165. ¿Qué tipo de equipos formales se han creado?
- a) interdisciplinarios
- b) estratégicos
- c) funcionales
- d) autodirigidos
- e) de investigación y desarrollo
- f) de la alta dirección
- g) de mando
- h) de calidad
- i) especiales
- j) culturales
- k) globales
- l) virtuales
- m) otros

166. ¿Cómo se relacionan los equipos formales con las estrategias:
- a) corporativas?
- b) funcionales?
- c) de negocio?
- d) globales?

167. ¿Se han establecido grupos informales:
- a) de amigos?
- b) de interés?
- c) otros?

168. ¿Se han creado equipos para atender proyectos en el extranjero a nivel:
- a) internacional?
- b) multinacional?
- c) global?
- d) trasnacional?

169. ¿La integración de un grupo o equipo se realiza conforme a las siguientes etapas:
- a) *formación* (periodo de orientación y de aceptación)?
- b) *tormenta* (etapa en la cual emergen las personalidades, los caracteres individuales y situaciones conflictivas)?
- c) *normatividad* (etapa en la cual los conflictos que surgieron durante la etapa de confusión se solucionan, lo que propicia que emerja la armonía y la unidad)?
- d) *desempeño* (etapa en la cual los miembros centran la atención en la resolución de los problemas y en el logro de las tareas asignadas al equipo)?
- e) *terminación* (etapa en la cual los miembros se preparan para la disolución del grupo o equipo)?

170. ¿Cómo se define la estructura de los grupos o equipos?

171. ¿Cómo se interrelacionan los grupos y equipos de trabajo?

172. ¿Cuál es el tamaño óptimo para que un grupo o equipo funcione adecuadamente?

173. ¿Están claramente definidas las bases de los roles de los equipos tales como:
- a) relaciones de servicio?
- b) relaciones de flujo del trabajo?
- c) relaciones de enlace?
- d) relaciones de estabilización?
- e) relaciones de evaluación?

174. ¿Hay normas de funcionamiento definidas para los grupos o equipos?

175. Son estas normas de conducta compartidas por los miembros de los grupos o equipos y guían su comportamiento?

176. ¿Permiten tales normas mejorar el desempeño de los grupos y equipos?

177. ¿Son consecuentes en cuanto a que:
- a) identifican los valores clave?
- b) definen las fronteras del comportamiento aceptable?
- c) hacen la vida más sencilla para los miembros del equipo al proporcionarles un marco de referencia de lo que es correcto o incorrecto?
- d) aclaran las expectativas de los roles?
- e) facilitan la supervivencia del equipo?

178. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en grupo o en equipo?
- a) reclutar miembros con antecedentes, formación y valores similares
- b) mantener estándares de ingreso elevados
- c) conservar el menor número de integrantes posible
- d) apoyar las acciones para el logro del éxito
- e) fomentar la participación
- f) difundir los logros
- g) relacionar las recompensas con los logros
- h) renovar los retos

179. ¿Se evalúa la cohesión en sus categorías moral y de productividad?

180. ¿Se dispone de especialistas en tareas?

181. ¿Qué comportamientos muestran tales especialistas?
- a) *conciben ideas:* proponen nuevas soluciones a los problemas de los grupos y equipos
- b) *brindan opiniones:* ofrecen opiniones sobre cómo solucionar las tareas; proporcionan retroalimentación objetiva sobre las sugerencias que reciben

c) *buscan información:* ubican hechos relevantes asociados con las tareas
d) *resumen:* relacionan las ideas con los problemas y los sintetizan
e) *infunden energía:* estimulan al equipo hacia la acción cuando el interés disminuye

182. ¿Se asumen roles socio-emocionales para brindar apoyo a los grupos y equipos?

183. ¿La adopción de roles socio-emocionales apoyan las necesidades emocionales de los integrantes de los grupos y equipos con comportamientos tales como:
a) *motivar:* son afectivos y receptivos hacia las ideas de otras personas; felicitan y motivan a otras personas para que hagan sus aportaciones
b) *armonizar:* resuelven los conflictos y ayudan a las partes en desacuerdo a encontrar una solución
c) *reducir la tensión:* de una u otra manera nivelan las emociones cuando el ambiente se torna tenso
d) *respaldar:* apoyan a los grupos y equipos y están de acuerdo con sus ideas
e) *hacer compromisos:* son capaces de cambiar sus opiniones para mantener la armonía

184. ¿Se adoptan roles duales a través de los cuales se contribuye a las tareas de los grupos y equipos y se apoyan las necesidades emocionales de los miembros?

185. ¿En qué medida se presentan roles no participativos en el cual las personas contribuyen poco ya sea a las tareas o a las necesidades sociales de los miembros del equipo?

186. ¿Cómo se asocia la mezcla de roles con los grupos o equipos?

187. ¿De qué manera se relacionan los procesos con los grupos o equipos?

188. ¿Existen grupos o equipos destinados a un trabajo que interrelacione funciones y procesos?

189. ¿Dispone la organización de una estadística de la incidencia de las condiciones internas que afectan a los grupos o equipos tales como:
a) capacidades individuales de los miembros
b) tamaño del grupo
c) nivel de conflicto
d) presiones internas sobre los miembros para seguir las normas del grupo

190. ¿Existen registros de eventos críticos en los grupos o equipos?

191. ¿La eficacia de un grupo o equipo se determina con base en un criterio de:
a) rendimiento productivo?
b) satisfacción de necesidades personales?
c) mantenimiento del compromiso?
d) otros?

192. ¿Cómo reaccionan los integrantes de un grupo o equipo ante las cargas de trabajo?
a) delegan a otros la responsabilidad (holgazanería social)
b) trabajan más duro (efecto de facilitación social)

193. ¿Existen comités en la organización?

194. ¿En qué difieren las tareas de un comité y un grupo o equipo de trabajo?

195. ¿Los grupos o equipos de trabajo permiten el logro de ventajas competitivas como:
a) impulsar los niveles de desempeño?
b) imprimir cohesión y coordinación al trabajo?

c) fortalecer la capacidad de respuesta a clientes?
d) fomentar la motivación?
e) promover la innovación y la creatividad?
f) otros?

196. ¿En qué forma contribuyen a fortalecer el trabajo?
a) racionalizan la necesidad de unidades administrativas
b) aumentan el compromiso del personal
c) enriquecen los puestos de la empresa
d) reducen el tiempo de respuesta a los grupos de interés
e) eliminan puestos de supervisión
f) impulsan la gestión del conocimiento
g) desarrollan la creación de centros de utilidad, inversión, costos, etcétera

197. ¿Cómo se resuelven los conflictos en los grupos y equipos?

198. ¿Están claramente definidas las causas de los conflictos?
a) recursos escasos
b) ambigüedad jurisdiccional
c) fallas en la comunicación
d) choques de personalidad
e) diferencias de poder y estatus
f) diferencia de metas

199. ¿Qué estilos se han adoptado para solucionar los conflictos?
a) *competir:* refleja la persistencia para que las cosas se hagan de una manera y debe usarse cuando una acción rápida y decisiva es vital sobre aspectos importantes o acciones impopulares, como durante las emergencias o las reducciones urgentes de costos
b) *evasión:* no refleja ni persistencia ni cooperación. Es apropiado cuando un aspecto es trivial, no existe oportunidad de ganar, se necesita tiempo para recopilar más información o una interrupción sería muy costosa
c) *hacer compromisos:* refleja un nivel moderado tanto de persistencia como de cooperación. Es apropiado cuando las metas de ambas partes son igualmente importantes, los oponentes tienen un poder igual y ambas partes quieren dividir la diferencia o las personas necesitan llegar a soluciones temporales o convenientes bajo presiones de tiempo
d) *adaptarse:* denota un alto grado de cooperación y funciona mejor cuando las personas se dan cuenta de que están equivocadas, algún aspecto es más importante para unas u otras personas, se forman créditos sociales que se usarán en discusiones posteriores y el mantenimiento de la armonía es especialmente importante
e) *colaboración:* expresa al mismo tiempo altos grados de persistencia y de cooperación. Capacita a ambas partes para que ganen, aunque puede requerir de negociaciones y convenios sustanciales. Es relevante cuando los intereses de las partes son demasiado importantes como para llegar a un acuerdo de conveniencia mutua, las posturas de diferentes personas necesitan coincidir en una solución general y se necesita el compromiso de ambas partes para llegar a un consenso

200. ¿Se cuenta con estudios de costo-beneficio sobre el uso de grupos o equipos de trabajo?

201. ¿Se ha desarrollado la capacidad para convertir a los grupos en equipos?

202. ¿Tal conversión sigue la secuencia supervisión-participación-grupo o equipo?
203. ¿Cómo se evalúa el desempeño de los grupos y equipos de trabajo?
204. ¿Qué medidas ha tomado la organización para garantizar la cohesión del trabajo en grupo o en equipo?

MANEJO DEL ESTRÉS, EL CONFLICTO Y LA CRISIS

205. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?
206. ¿El estrés y el conflicto se presentan en forma permanente o esporádica?
207. ¿El estrés y el conflicto son propiciados por causas tales como:
a) recursos limitados para trabajar?
b) ambigüedad en las instrucciones?
c) comunicación inadecuada?
d) falta de información?
e) diferencia de status?
f) búsqueda de reconocimiento?
g) ejercicio de la autoridad?
h) centralización de datos?
i) otros?

208. ¿Cuantifica de alguna manera la organización las demandas físicas o psicológicas de su personal?
209. ¿Se lleva un control sobre las incidencias del nivel de tolerancia al agotamiento?
210. ¿Están claramente identificadas las causas de estrés, tales como:
a) exigencias relacionadas con el trabajo?
b) condiciones físicas?
c) comportamientos esperados?
d) presiones y conflictos interpersonales?

211. ¿Se asocia el estrés con las causas que lo producen?

Elementos extraorganizacionales
a) el cambio demandante al que están sujetas las personas
b) el efecto de las comunicaciones, la televisión, los periódicos y la radio
c) las relaciones familiares
d) la condición de sexo, raza y clase social

Elementos organizacionales
a) la estructura de la organización
b) las políticas, reglas y forma de operar
c) las presiones competitivas
d) la forma de comunicarse
e) las condiciones ambientales

Elementos grupales
a) falta de cohesión del grupo
b) falta de apoyo entre los miembros del grupo

Elementos individuales
a) personalidad
b) carácter
c) actitud

212. ¿Se precisan con claridad los componentes del estrés?
a) desafío percibido

b) valor importante
c) incertidumbre de la resolución

213. ¿Ha desarrollado la organización programas para reducir el estrés?
a) enriquecimiento del trabajo
b) rotación de puestos
c) análisis del rol que desempeña el personal
d) desarrollo de habilidades
e) facultad para expresarse
f) participación en las decisiones
g) otros

214. ¿Ofrece la organización medios para reducir el estrés?
a) asesoría al trabajador
b) asesoría a supervisores y jefes de unidad
c) asistencia para realizar ejercicios de meditación
d) biorretroalimentación

215. ¿Se ha orientado al personal en el manejo del estrés considerando:
a) el ejercicio?
b) la alimentación balanceada?
c) las relaciones personales?
d) las relaciones familiares?
e) el descanso completo?
f) las filiaciones?
g) otros?

216. ¿Se precisan las condiciones que pueden producir conflictos, tales como:
a) la diferenciación en el trabajo?
b) recursos compartidos?
c) interdependencia de actividades?
d) otros?

217. ¿Está definido el nivel de alcance de los conflictos:
a) intergrupales?
b) interpersonales?
c) intraindividuales?

218. ¿De qué manera se manejan los conflictos?
a) competencia o imposición
b) abstención
c) transigencia
d) conveniencia
e) colaboración

219. ¿El manejo de conflictos se apoya en técnicas tales como:
a) *enfoque estructural*, que revisa y ajusta las condiciones laborales?
b) *enfoque de proceso*, que reduce el proceso de conflicto alineando los intereses de las partes?
c) *enfoque mixto*, que resuelve aspectos de estructura y del proceso de conflicto de manera conjunta?

220. ¿El conflicto produce una disonancia cognoscitiva?
221. ¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto?

222. ¿Existe un récord estadístico de casos de estrés, conflicto y crisis así como de las soluciones adoptadas?

223. ¿Cuenta la organización con un plan para el manejo de la crisis? Incluya copia.

224. En caso de crisis, ¿se siguen algunos de los siguientes pasos?

a) permanecer en calma
b) ser visible
c) poner a la gente antes que a la organización
d) decir la verdad
e) saber cuándo reanudar las operaciones

225. ¿Se ha considerado la formación de un equipo de manejo de crisis?

226. ¿Este equipo fundamenta sus acciones en:

a) una lista de contactos en caso de emergencia?
b) pasos específicos para garantizar la seguridad del personal?
c) procedimientos para respaldar y recuperar los sistemas de cómputo?
d) procedimientos y lugares de evacuación?
e) información sobre sitios de trabajo alternativos?
f) lineamientos para el manejo de los medios de comunicación?

227. ¿Se ha capacitado al personal de la organización sobre planes de contingencia?

228. ¿Existe un análisis comparativo de la interrelación estrés/conflicto/crisis?

229. ¿Cómo se asocia tal análisis con el estilo de liderazgo imperante?

230. ¿Ha permitido el manejo adecuado del estrés, el conflicto y la crisis mejorar las condiciones de trabajo en la organización?

231. ¿Cómo repercuten en el enfoque estratégico?

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

232. ¿Permite la tecnología de la información beneficios tales como:

a) mayor colaboración?
b) formas de compartir la información?
c) capacidad para supervisar el desempeño individual y de grupo?
d) mejorar la toma de decisiones?
e) otros?

233. ¿La tecnología de información de la organización incluye:

a) hardware?
b) software?
c) telecomunicaciones?
d) bases de datos?
e) otros?

234. ¿Permiten estos recursos un adecuado resguardo, procesamiento y distribución de la información?

235. ¿El manejo de la información considera:

a) tiempo?
b) contenido?
c) forma?
d) otros?

236. ¿Se emplean redes de cómputo para compartir comunicación e información tales como:

a) correo electrónico?
b) correo de voz?

c) intercambio de información electrónica?
d) teleconferencia?
e) videoconferencia?
f) otros?

237. ¿En qué medida se emplean las redes intranet, extranet o query? Justifique su respuesta.

238. ¿Se dispone de un recuento de recursos actualizado?

239. ¿Se vigila la compatibilidad y coherencia de la información?

240. ¿La tecnología de la información permite una interacción eficaz con:
a) clientes?
b) proveedores?
c) competencia?
d) autoridades?
e) grupos de filiación
f) otros?

241. ¿Se mide el valor competitivo de las tecnologías:
a) emergentes?
b) moderadas?
c) clave?
d) de base?

242. ¿Cómo se impulsa la innovación tecnológica?
a) evaluación de la receptividad del mercado
b) factibilidad tecnológica
c) viabilidad económica
d) análisis de la cultura organizacional
e) desarrollo de la capacidad de respuesta
f) otros

243. ¿Cómo se amplía la capacidad tecnológica?
a) desarrollo interno
b) permisos
c) intercambio
d) compra
e) alianzas estratégicas
f) fusiones
g) contratos
h) convenios
i) otros

244. ¿Se han desarrollado sistemas sociotécnicos para innovar tecnológicamente preservando los aspectos humanos del trabajo? Explíquelo brevemente.

245. ¿Se ha consolidado el esfuerzo por fortalecer el desarrollo tecnológico con la creación de puestos tales como:
a) director tecnológico?
b) campeón de producto?
c) campeón ejecutivo?
d) otros?

246. ¿Se realizan auditorías tecnológicas?

247. ¿Con qué periodicidad?

248. ¿Qué mejoras se han logrado con la aplicación de tales auditorías?
249. ¿Qué papel juega la tecnología de la información en el enfoque estratégico de la organización?
250. ¿Cómo contribuye la tecnología de la información a una eficaz administración del conocimiento?
251. ¿Constituye la tecnología de información un elemento competitivo para la organización?

TOMA DE DECISIONES

252. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones? Descríbalo brevemente.
253. ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?
254. ¿El proceso de toma de decisiones considera supuestos como:
a) objetividad y lógica?
b) definir con claridad los problemas?
c) considerar todas las alternativas viables?
d) tener metas específicas?
e) seleccionar las alternativas que maximizan los intereses de la organización?
f) otros?

255. ¿La toma de decisiones considera condiciones como:
a) certeza?
b) riesgo?
c) incertidumbre?
d) conflicto?

256. ¿Se revisa el conflicto desde la perspectiva de:
a) conflicto cognoscitivo?
b) conflicto afectivo?

257. ¿Qué papel juega la dialéctica en la toma de decisiones?
258. En el proceso de toma de decisiones, ¿se evalúan las barreras para una toma de decisiones eficaz?
a) prejuicios psicológicos
b) presiones de tiempo
c) cultura organizacional imperante
d) estilo de dirección
e) otros

259. ¿La atención de los prejuicios psicológicos incluye:
a) la ilusión de control?
b) el efecto perspectiva?
c) la desestimación del futuro?
d) otros?

260. ¿Cómo se concilian las presiones de tiempo con la calidad de las decisiones?
261. ¿De qué manera y en qué medida incide la cultura organizacional en la toma de decisiones?
262. ¿Qué papel juega el estilo de dirección en la forma de afrontar el proceso de toma de decisiones?
263. ¿Existe una racionalidad limitada en quienes toman decisiones? Explique su respuesta.

264. ¿Qué modelos de decisión se siguen:
- a) *incremental*, en el cual las principales soluciones surgen de una serie de decisiones menores?
- b) *de coalición*, en el cual los grupos con preferencias distintas usan el poder y la negociación para influir en las decisiones?
- c) *del bote de basura*, en el cual las personas que intervienen en el proceso decisiorio no están seguras de las metas o están en desacuerdo con ellas, por lo que las decisiones se dan al azar?
- d) otros?

265. ¿El proceso de toma de decisiones es congruente con los requerimientos de la organización en cuanto a:
- a) eficacia?
- b) congruencia?
- c) velocidad de respuesta?
- d) compromiso?
- e) calidad?
- f) otros?

266. ¿Cómo influye la falta de estructura en la toma de decisiones?

267. ¿Este proceso se aplica por igual a decisiones programadas y no programadas?

268. ¿Cómo se afrontan las decisiones no programadas? Explique su respuesta.

269. ¿Qué tan centralizado o descentralizado está el proceso?

270. ¿Existe el proceso de toma de decisiones en grupo?

271. ¿Qué ventajas o desventajas se han obtenido de tales decisiones?

272. ¿Cómo se administran las decisiones en grupo en cuanto a:
- a) liderazgo?
- b) conflicto constructivo?
- c) creatividad?

273. ¿Cómo se maneja la toma de decisiones en una crisis?

274. ¿Qué estrategias emergentes existen para afrontar la toma de decisiones?

275. ¿Cuenta la organización con un registro de errores y prejuicios en la toma de decisiones como:
- a) exceso de confianza?
- b) considerar la información inicial e ignorar la subsecuente?
- c) percepción personal?
- d) buscar información con base en elecciones previas?
- e) pérdida de objetividad?
- f) establecer analogías inexistentes?
- g) adjudicarse el crédito por el éxito y responsabilizar por las fallas a otros?
- h) otros?

276. ¿Cómo se determinan las características de un proceso de toma de decisiones eficaz?

277. ¿Cómo influye en la capacidad y velocidad de respuesta de la organización?

278. ¿En qué difiere un proceso de toma de decisiones a nivel:
- a) nacional?
- b) internacional?
- c) multinacional?
- d) global?
- e) trasnacional?

279. ¿Cómo se coordina la toma de decisiones entre los distintos niveles? Explique su respuesta.

280. ¿Existen lineamientos definidos para el manejo del proceso de toma de decisiones en una organización:

a) vertical?
b) horizontal?
c) vertical/horizontal?
d) virtual?
e) otras?

281. ¿Cómo incide la estructura organizacional en la toma de decisiones?

282. ¿Qué tendencia muestra el proceso de toma de decisiones?

a) maximización
b) satisfacción
c) optimización

283. ¿Qué relación guarda el proceso de toma de decisiones con el enfoque estratégico?

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

284. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la innovación y la creatividad?

285. ¿El cambio parte de condiciones tales como:

Internas

a) cambios en la estrategia de la organización?
b) modificaciones en la estructura?
c) actitud del personal?
d) cambios en la fuerza de trabajo?
e) trabajo en equipo
f) otros?

Externas

a) condiciones del mercado?
b) normatividad?
c) tecnología?
d) factores económicos?
e) presión de clientes y/o proveedores?
f) otros?

286. ¿Qué relación existe entre la innovación y la creatividad, y la investigación y el desarrollo?

287. ¿De qué manera contribuye la innovación y la creatividad al enfoque estratégico de la organización?

288. ¿La innovación y la creatividad están asociadas con un proceso de cambio?

289. ¿El proceso de cambio contempla etapas como:

a) el reconocimiento de la necesidad de cambiar?
b) el establecimiento de metas para orientar el cambio?
c) diagnóstico de aspectos relevantes?
d) selección de la técnica de cambio apropiada?
e) planeación?
f) implementación?
g) evaluación y seguimiento?

290. ¿Qué tipos de técnicas se emplean para promover el cambio?
- a) la alineación
- b) la actividad autoiniciada
- c) la actividad extraoficial
- d) los estímulos diversos
- e) la comunicación interna

291. ¿Están plenamente identificadas las dimensiones de la innovación?
- a) desafío y participación
- b) conflicto
- c) debate
- d) libertad
- e) apoyo a nuevas ideas
- f) tiempo para generar nuevas ideas
- g) informalidad y humor
- h) toma de riesgos
- i) confianza y apertura

292. ¿La promoción del cambio está ligada al aprendizaje organizacional?

293. ¿Se traduce el cambio en un aprendizaje global?

294. ¿Se practica un ciclo de aprendizaje adaptativo?
- a) acción
- b) detección
- c) retroalimentación
- d) aprendizaje
- e) síntesis
- f) decisión

295. ¿Se ha fomentado una cultura de aprendizaje y cambio?
- a) desarrollo de un conjunto de ideas compartidas
- b) desarrollo de la competencia organizacional
- c) aclaración de las consecuencias
- d) configuración de procesos de gobierno
- e) desarrollo de la capacidad para cambiar

296. ¿Están identificados los componentes del proceso creativo?
- a) aceptación del problema/oportunidad
- b) recopilación de la información
- c) incubación
- d) comprensión
- e) evaluación e implementación

297. ¿Existe un entorno adecuado para fomentar la creatividad y la innovación?

298. ¿El entorno considera variables:
- a) estructurales?
- b) culturales?
- c) de recursos humanos?
- d) otras?

299. ¿Dispone la organización de registros del personal que incorpore características como:
- a) originalidad?
- b) apertura mental?

c) capacidad para resolver problemas?
d) actitud?
e) receptividad?
f) sentido de persistencia?
g) otras?

300. ¿Se ha desarrollado en la organización una cultura que permita y fomente:
a) el trabajo divertido?
b) la libertad?
c) el desafío?
d) la participación profunda?

301. ¿Se emplean recursos como las sesiones estimuladoras del pensamiento?
302. ¿La motivación en el trabajo incluye la tolerancia a la equivocación?
303. ¿Se ha designado a un campeón de ideas en la organización?
304. ¿Se han integrado equipos de nuevos negocios para impulsar la innovación?
305. ¿Existe un programa incubador de ideas?
306. ¿Las iniciativas para promover y fortalecer la innovación y la creatividad se han traducido en una mejoría en los productos y/o servicios?
307. ¿La innovación y la creatividad permiten agregar valor?
308. ¿Qué acciones puede emprender la organización para estimular la innovación y la creatividad?
309. ¿Se ha considerado la posibilidad de crear centros de excelencia?

CONTROL

1. ¿El control parte de un marco de actuación establecido en función de:
a) pautas dictadas por el órgano de gobierno?
b) enfoque estratégico?
c) experiencia obtenida con el tiempo?
d) proveedores?
e) clientes?
f) condiciones del mercado?
g) tipo de producto y/o servicio?
h) otros?

2. ¿Cómo se ejerce el control? Explíquelo brevemente.
3. ¿Existe congruencia entre los planes, metas y estándares y el ejercicio del control?
4. ¿Es clara la definición del ciclo de control?
a) establecimiento de estándares de desempeño
b) medición del desempeño
c) comparación del desempeño con normas
d) determinación de desviaciones
e) adopción de medidas correctivas

5. ¿Hay coincidencia entre las normas de desempeño y el desempeño real?
6. ¿El control se enfoca en eventos antes, durante y después de un proceso?
7. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?
8. ¿Cómo se maneja el principio de excepción?

9. ¿Se ha efectuado un análisis comparativo entre un control burocrático y uno descentralizado?
10. ¿El control burocrático implica la vigilancia y la capacidad para influir en el comportamiento de los empleados a través de:
    a) uso de reglas?
    b) políticas?
    c) jerarquía de autoridad?
    d) procedimientos?
    e) sistemas de recompensas?
    f) otros?
11. ¿El control descentralizado se basa en metas y valores compartidos?
12. ¿Qué papel desempeña un control burocrático y uno descentralizado en cuanto al ritmo, flujo y supervisión del trabajo?
13. ¿Cómo afecta a la estructura de organización el ejercicio de uno y otro control?
14. ¿Cómo se controla la productividad en la organización?
15. ¿La productividad de visualiza desde una óptica total y/o parcial?
16. ¿Define el control de la productividad claramente la relación entre productos y servicios e insumos?

NATURALEZA

17. ¿Están definidos controles en atención a un enfoque:
    a) preventivo (anticipa los problemas)?
    b) concurrente (resuelve los problemas cuando se presentan)?
    c) de retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren)?
18. ¿El control preventivo se concentra en los recursos humanos, materiales y financieros que fluyen hacia la organización?
19. ¿Se han diseñado controles preventivos en actividades tales como:
    a) selección y contratación de personal?
    b) administración de riesgos?
    c) planes contingentes?
    d) otros?
20. ¿El control concurrente vigila que las actividades sean congruentes con las normas de desempeño?
21. ¿El control concurrente considera mediciones en torno a:
    a) normas de calidad en las operaciones de manufactura?
    b) programas de cómputo para administrar en tiempo real?
    c) normas y valores culturales?
    d) autocontrol?
    e) otros?
22. ¿El control de retroalimentación está orientado hacia los productos y servicios finales de la organización?
23. ¿El control de retroalimentación se lleva a cabo mediante acciones tales como:
    a) inspección final a líneas de producción?
    b) evaluación de desempeño?
    c) análisis de índices?
    d) presupuestos?
    e) otros?
24. ¿Se dispone de controles de mercado y de clanes?

25. ¿En qué medida los controles de mercado regulan el desempeño a partir del uso de fuerzas económicas y mecanismos de fijación de precios?
Mucho ( ) Regular ( ) Nada ( )

26. ¿Los controles de mercado se aplican a nivel:
a) corporativo?
b) unidad de negocios?
c) individual?

27. ¿Son los controles de clanes una forma de crear relaciones fundadas en el respeto mutuo y en el impulso a que todas las personas se responsabilicen de sus acciones?

28. ¿Qué importancia reviste para los controles de clanes el empowerment y la cultura? Explique su respuesta.

29. ¿El ejercicio del control en un medio que utiliza el *empowerment* incluye:
a) controlar la operación?
b) resolver los problemas en tiempo real?
c) reconstituir los supuestos para estimular la confianza?
d) equilibrar el control basado en normas y el cifrado en la igualdad?
e) fortalecer los sistemas de incentivos para lograr mejores resultados y un trabajo en equipo más sólido?

30. ¿Cómo se maneja la cultura para reforzar el control?

31. ¿Se lleva a cabo un diagnóstico de la cultura para alinearla con los controles por medio de la revisión de:
a) las declaraciones de misión, los objetivos y las metas?
b) las prácticas de negocios?
c) las historias, los símbolos, los rituales y las ceremonias?
d) otros?

32. ¿Esta claramente definida el área de aplicación de los controles para el mantenimiento interno y el posicionamiento externo?

33. ¿Existe la certeza de que los controles cumplen con:
a) señalar excepciones en puntos críticos?
b) ser objetivos?
c) ser flexibles?
d) ajustarse a la cultura organizacional?
e) justificar su costo?
f) otros?

34. ¿De qué manera se afronta la resistencia al control?

35. ¿Cómo se retroalimenta el ejercicio del control?

SISTEMAS

36. ¿Con qué frecuencia se revisan y/o actualizan los sistemas de control?

37. ¿El diseño de sistemas de control considera aspectos tales como:
a) establecimiento de estándares de desempeño válidos?
b) suministro de información adecuada?
c) aceptación de los empleados?
d) utilización de enfoques múltiples?

38. ¿Los controles diseñados permiten:
a) vincular las estrategias con su ejecución?
b) contar con estándares accesibles?

c) la aceptación de toda la organización?
d) un balance entre datos objetivos y apreciaciones subjetivas?
e) precisión en la orientación de las acciones?
f) flexibilidad para ajustarse?
g) oportunidad en la toma de decisiones?
h) contar con el soporte adecuado?
i) otros?

39. ¿Existe un sistema de cómputo para el control de:
a) metas?
b) ajustes a estructura?
c) funciones?
d) procesos?
e) operaciones?
f) personal?
g) recursos económicos?
h) calidad de los productos y servicios?
i) otros?

40. ¿Qué tipo de recursos informáticos incluye el control?

41. ¿El análisis del sistema de control presupuestal se realiza a través de centros de responsabilidad?

42. ¿Se dispone de un sistema de información gerencial?

43. ¿La información de los controles es accesible a toda la organización?

44. ¿Los sistemas de control evalúan:
a) la posición competitiva?
b) desempeño respecto de organizaciones de la industria?
c) problemas culturales?
d) comportamiento en el centro de trabajo?
e) gobierno corporativo?
f) interacción con proveedores y clientes?
g) otros?

45. ¿Cómo inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?

NIVELES

46. ¿Se han desarrollado controles estratégicos a nivel:
a) corporativo?
b) funcional?
c) de negocio?
d) global?

47. ¿Los controles a nivel corporativo se enfocan en:
a) la integración horizontal?
b) la integración vertical?
c) *outsourcing* estratégico?
d) la diversificación?
e) adquisiciones?
f) nuevas empresas internas?

48. ¿Los controles a nivel global consideran la selección estratégica:
a) internacional?
b) multinacional?

c) global?
d) trasnacional?

49. ¿Los controles a nivel de negocio identifican claramente aspectos relativos a:
a) necesidades de los clientes?
b) grupos de clientes?
c) capacidades distintivas?

50. ¿Los controles a nivel funcional se centran en lograr una:
a) eficiencia superior?
b) mayor calidad?
c) mejor capacidad de respuesta?
d) innovación sobresaliente?

51. ¿El empleo conjunto de controles a nivel corporativo, global, de negocio y funcional ha permitido generar una ventaja competitiva? Explique su respuesta.

52. ¿El análisis de la industria y la posición desde la que se compite apoya el ejercicio del control?

PROCESO

53. ¿El control está fundamentado en normas:
a) físicas?
b) de costos?
c) de capital?
d) de ingresos?
e) de programas?
f) otras?

54. ¿Cómo influyen en el control:
a) los objetivos?
b) el enfoque estratégico?
c) las metas?
d) los planes?
e) los procesos?
f) otros?
Explíquelo brevemente.

55. ¿El proceso de control contempla elementos básicos tales como:
a) medición del rendimiento actual?
b) comparación del desempeño actual con el estándar?
c) toma de acciones para corregir desviaciones o estándares inadecuados?

56. ¿Qué tipo de medidas incluye el proceso de control?
a) mantener sin cambios las acciones
b) corregir el desempeño
c) cambios en estrategias, estructuras, forma de operar
d) revisión de estándares
e) recalibrar metas
f) otros

57. ¿En qué forma contribuye la estandarización con el proceso de control?

58. ¿En qué aspectos se enfoca la estandarización?
a) insumos
b) actividades de conversión
c) producción

59. ¿Contempla el control la medida de la eficacia organizacional con base en modelos de:
   a) sistemas de recursos?
   b) de procesos?
   c) de grupos múltiples?
   d) otros?

60. ¿Las medidas de eficacia organizacional incluyen estándares de la industria en materia de:
   a) utilidades?
   b) retorno de la inversión?
   c) rendimiento del capital contable?
   d) ingresos?
   e) otros?

ÁREAS DE APLICACIÓN

61. ¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en la aplicación de controles?

62. ¿Existen lineamientos definidos para la integración de controles?

63. ¿De qué manera participan todas y cada una de las áreas de la organización en la definición y aplicación de controles? Explique su respuesta.

64. ¿En qué medida intervienen órganos de línea y/o *staff* en la aplicación de controles?

65. ¿Existe un equipo o área de trabajo encargada en forma exclusiva del diseño, preparación, implementación y actualización de controles?

66. ¿Qué relación guarda la aplicación de controles con los productos y/o servicios de la organización?

67. ¿Qué criterios se consideran para establecer los controles?
   a) normativos
   b) de estrategia
   c) de competitividad
   d) de productividad
   e) de servicio
   f) otros

68. ¿Qué papel juegan en la aplicación de controles:
   a) los clientes?
   b) los proveedores?
   c) los competidores?
   d) otros?

69. ¿Los mecanismos de control contemplan instancias tales como:
   a) áreas desconcentradas?
   b) áreas descentralizadas?
   c) selección estratégica (internacional, multinacional, global o trasnacional)?
   d) *outsourcing* local?
   e) *outsourcing* global?
   f) centros de responsabilidad?
   g) otros?

70. ¿Contribuye la aplicación de controles a lograr una ventaja competitiva?

HERRAMIENTAS

71. ¿Se cuenta con controles financieros, presupuestales y de medición del desempeño?

72. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de estos controles?

73. ¿Se lleva a cabo un análisis financiero de:
- a) liquidez?
- b) actividades?
- c) rendimiento?
- d) financiamiento?
- e) producción?
- f) costos?
- g) inversión?
- h) otros?

74. ¿Se utiliza información financiera tal como:
- a) balance general?
- b) estado de resultados?
- c) estado de posición financiera?
- d) otros?

75. ¿Qué procedimiento se utiliza para realizar el análisis? Descríbalo brevemente.

76. ¿Existe correspondencia entre el financiamiento y las actividades que se realizan?

77. ¿Representan los niveles de productividad un factor de peso en los compromisos que se adquieren en cuanto a financiamiento?

78. ¿Se tienen definidas las características de los costos variables, fijos y semivariables en relación a la:
- a) producción?
- b) distribución?
- c) administración?
- d) financiamiento?
- e) otros?

79. ¿Qué mecanismos se han creado para controlar los costos en niveles permisibles?

80. ¿Cómo se maneja la inversión para ampliar la capacidad financiera de la organización?

81. ¿Se emplean sistemas de control financiero tales como:
- a) valor económico agregado (EVA)?
- b) valor de mercado agregado (MVA)?
- c) control basado en actividades (ABC)?
- d) otros?

82. ¿Permite el EVA ver registros históricos, compararlos con lo proyectado y hacer los ajustes correspondientes para apreciar de manera integral el valor que puede producir una empresa?

83. ¿Puede medir el MVA la estimación del mercado de valores con respecto al valor de los proyectos de inversión de capital tanto históricos como esperados en la organización?

84. ¿A través del ABC se pueden asignar costos a los procesos de los negocios identificando las actividades necesarias para generar un producto o servicio?

85. ¿Se han considerado alternativas para crear valor tales como:
- a) Generación económica operativa (GEO)?
- b) Rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION)?

c) Rendimiento sobre la inversión (ROI)?
d) Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)?
e) otros?

86. ¿En que forma influye el resultado del análisis financiero en el proceso de toma de decisiones?

87. ¿Se cuenta con un presupuesto de:
a) ingresos y egresos?
b) tiempo, espacio, materiales y productos?
c) capital?
d) efectivo?
e) maestro?
f) otros?

88. ¿Qué otro tipo de criterios se consideran en su preparación?
a) variables
b) alternativos
c) complementarios
d) otros

89. ¿A que plazos se presupuesta?
a) corto plazo
b) mediano plazo
c) largo plazo

90. ¿Guarda un equilibrio el presupuesto asignado con los requerimientos de cada área?

91. ¿Cómo se determina?

92. ¿Cómo se manejan las solicitudes de ampliación presupuestal? Explíquelo brevemente.

93. ¿Es el presupuesto un instrumento que coadyuva eficazmente con los planes de la organización?

94. ¿Se lleva a cabo un análisis estadístico que permita valorar tendencias y relaciones?

95. ¿La medición del desempeño se efectúa considerando centros de:
a) costos?
b) gastos?
c) de ingresos?
d) utilidades?
e) inversión?

96. ¿Cómo han afectado los centros en el control de las decisiones?

97. ¿Se emplea la auditoría como mecanismo de evaluación y control?

98. ¿Qué tipo de auditoría se aplica?
a) administrativa
b) de estados financieros
c) operacional
d) integral
e) ambiental
f) legal
g) de calidad
h) social

i) tecnológica
j) forense
k) especial
l) informática
m) de seguridad
n) de servicio a clientes
o) de sistemas
p) otras

99. ¿En quién recae la responsabilidad de su aplicación?
100. ¿Se cuenta con una metodología para instrumentar auditorías? Incluya copia.
101. ¿Qué área de la organización integra y difunde la información producto de las auditorías?
102. ¿Cómo se lleva a cabo la implementación de recomendaciones? Explíquelo brevemente.
103. ¿Cómo se efectúa el seguimiento y evaluación del impacto de los resultados de la auditoría?
104. ¿Se dispone de un acervo de información que incluya:
a) auditorías aplicadas?
b) áreas examinadas?
c) responsable(s)?
d) recursos empleados?
e) resultados obtenidos?
f) recomendaciones presentadas?
g) medidas adoptadas?
h) efectos logrados?
i) otros?

105. ¿Se asocia la auditoría con otras iniciativas de mejoramiento administrativo?
106. ¿Cómo y con qué tipo de iniciativas?
107. ¿Qué ventajas reporta esto a la organización? Explíquelo brevemente.
108. ¿Constituye la auditoría un mecanismo de aprendizaje para la organización?
109. ¿Se ha considerado en la organización la implementación de una administración "a libro abierto"?
110. ¿De qué manera se alinea la administración "a libro abierto" con las oportunidades de negocio?
111. ¿Integrar al personal de la organización en el ciclo de control y de la responsabilidad financiera ha fomentado una mayor participación y un compromiso activos hacia las metas organizacionales? Explique su respuesta.
112. ¿Cómo interactúan la planeación y el control en la organización?
113. ¿Son los controles un mecanismo de estrategia?
114. ¿Es el control estratégico una ventaja competitiva?
115. ¿Cómo agregan valor los controles a la gestión administrativa?

CALIDAD

116. ¿Cuenta la organización con un sistema de gestión de la calidad?
117. ¿A qué normas internacionales se apega tal sistema?
118. ¿Qué técnicas y herramientas se emplean para diseñar e implementar el sistema?
119. ¿Cómo se promueve la calidad en la organización? Explíquelo brevemente.

120. ¿La organización fundamenta sus iniciativas en la materia en los principios de gestión de la calidad?
- a) enfoque al cliente
- b) liderazgo
- c) participación del personal
- d) enfoque basado en procesos
- e) enfoque de sistema para la gestión
- f) mejora continua
- g) enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- h) relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

121. ¿El sistema ha logrado satisfacer las necesidades y rebasar la expectativas de los clientes y usuarios?

122. ¿El liderazgo que se ejerce en la organización se ha reflejado en un ambiente laboral que impulsa el logro de objetivos?

123. ¿Ha servido el sistema de gestión de la calidad para integrar al personal de la organización?

124. ¿El sistema se ha traducido en una forma de acercamiento con las partes interesadas en la organización tales como:
- a) clientes y usuarios?
- b) personal de la organización?
- c) dueños?
- d) accionistas?
- e) sociedad?

125. ¿Contribuye el enfoque sistémico de gestión al logro de objetivos de manera eficaz y eficiente?

126. ¿Es la mejora continua una prioridad para el desempeño global?

127. ¿Se ha fortalecido el proceso de toma de decisiones?

128. ¿Existe una mejor y mayor interrelación de la organización con:
- a) proveedores?
- b) clientes?
- c) grupos de interés?
- d) otros?

129. ¿El sistema de gestión de la calidad ha permitido la transición de un enfoque funcional a uno de procesos? Explique su respuesta.

130. ¿Ha posibilitado el sistema mejorar la aceptación de los productos y servicios de la organización?

131. ¿El enfoque basado en procesos ha aumentado la calidad del desempeño?

132. ¿El clima organizacional producto del sistema fomenta:
- a) la comprensión?
- b) la satisfacción laboral?
- c) la elevación de la moral?
- d) la estabilidad?
- e) otros?

133. ¿El sistema ha hecho posible que la organización obtenga:
- a) mejores resultados operativos?
- b) mayores utilidades?
- c) mayores rendimientos?
- d) más participación en el mercado?
- e) mejor imagen?
- f) otros?

134. Con base en el sistema de gestión de la calidad, ¿se ha elevado el nivel de responsabilidad social de la organización?

135. ¿Existe algún área encargada del manejo del sistema de gestión de la calidad?

136. ¿Qué adscripción tiene en el organigrama de la organización?

137. ¿Están definidos los estándares de calidad a los cuales debe sujetarse la organización?

138. ¿Se cuenta con el apoyo de equipos de mejora y/o círculos de calidad?

139. ¿Se ha desarrollado una dinámica para:

a) la orientación inicial del equipo?
b) el aprendizaje en equipo?
c) enfoque del riesgo?
d) toma de decisiones?
e) asignación de tareas?
f) planeación y control del trabajo?
g) mejora continua?
h) persistencia?
i) otros?

140. ¿Se dispone de información acerca de:

a) cantidad de equipos de mejora y/o círculos de calidad?
b) número de personas integrado a los equipos o círculos de calidad?
c) participación de las áreas de la organización?
d) comportamiento de la productividad?
e) productos y/o servicios mejorados?
f) otros?

141. ¿El trabajo de los equipos de mejora y/o círculos de calidad ha influido en una mayor descentralización de las decisiones?

142. ¿Existe una base de información sobre:

a) diseño del manual de calidad?
b) requisitos para su integración?
c) políticas para su distribución, actualización y control?
d) otros?

143. ¿Cómo inciden los manuales de organización y procedimientos en el manual de calidad?

144. ¿Se utilizan herramientas de control de la calidad tales como:

a) mapas de procesos?
b) diagramas de flujo?
c) hojas de inspección?
d) diagrama de Pareto?
e) diagrama de afinidad?
f) diagrama causa y efecto?
g) histogramas?
h) gráficas de control?
i) diagramas de dispersión?
j) estratificación?
k) otros?

145. ¿Se tienen definidos los siguientes elementos del sistema de gestión de la calidad?

a) responsabilidad de la dirección
b) revisión de contratos

c) capacitación
d) control de documentos y diseño
e) control de insumos
f) identificación y seguimiento de productos
g) control de proceso
h) inspección y pruebas
i) acciones preventivas y correctivas
j) manejo de productos
k) seguimiento y control de registros
l) auditorías de gestión de la calidad
m) servicio
n) registros estadísticos
o) otros

146. ¿Se soporta el sistema de gestión de la calidad en otro tipo de herramientas para mejorar el desempeño?
a) justo a tiempo
b) control estadístico de procesos
c) six sigma
d) benchmarking
e) otros

147. ¿Se han implementado mejoras a la calidad con los conceptos de Taguchi?
a) calidad robusta
b) función de pérdida de calidad
c) calidad orientada hacia una meta

148. ¿Emplean los servicios de alguna instancia externa para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad?

149. ¿Es rentable para la organización el uso de estos servicios?

150. ¿Ha favorecido este servicio la comprensión de las normas y procesos?

151. ¿A qué normas de calidad se ha sujetado?
a) ISO 9000:2000
b) ISO 9001:2000
c) ISO 9004:2000
d) ISO 10000
e) ISO 14000
f) ISO 14001/4:2004
g) ISO 10013/15
h) ISO 14020/25
i) ISO 14024
j) ISO 14030/32
k) ISO 14040/4
l) ISO 14050
m) ISO 14060
n) ISO 14063
o) ISO 14064-1/2/3
p) ISO 19011

152. ¿Manejan normas equivalentes como:
a) DIN (Alemania)?
b) GB/T (China)?

c) ANSI/ASQC (Estados Unidos)?
d) UNE (España)?
e) SFS (Finlandia)?
f) UNI/EN (Italia)?
g) MS (Malasia)?
h) BS (Reino Unido)?
i) EN (Comunidad Europea)?
j) otras?

153. ¿Se han detectado problemas para:
a) seleccionar la norma?
b) interpretar la norma?
c) integrar los registros?
d) complementar los registros?
e) analizar e implementar los requisitos?
f) estructurar el manual de calidad?
g) otros?

154. ¿Cómo los han resuelto?

155. ¿Qué procedimiento se siguen para integrar su sistema de gestión de la calidad?
a) estudio de las normas
b) análisis organizacional
c) preparación de registros
d) elaboración de procedimientos
e) establecimiento del sistema
f) instrumentación
g) evaluación
h) otros

156. ¿Se ha solicitado la certificación de su sistema?

157. En caso positivo, ¿cómo han llevado a cabo tal proceso?
a) formulando la solicitud
b) integrando la información de la organización
c) comprobando la aplicación de registros por un periodo determinado
d) presentando a revisión el manual de calidad
e) sometiéndose a una preauditoría a manera de diagnóstico
f) sometiéndose a una auditoría de gestión de la calidad
g) otros
Incluya manual y registros.

158. ¿Se cuenta con certificación de la calidad?

159. ¿Han aplicado auditorías de vigilancia o seguimiento periódicamente?

160. ¿Por cuánto tiempo se ha continuado con la aplicación de auditorías de vigilancia?

161. ¿Se ha recertificado a la organización?

162. ¿Ha permitido el sistema de gestión de la calidad:
a) mejorar el desempeño?
b) lograr la satisfacción de clientes?
c) aumentar la productividad?
d) elevar la eficiencia?
e) reducir costos?
f) ampliar la competitividad?
g) promover el desarrollo del personal?
h) otros?

163. ¿Qué mecanismos se han establecido para coordinar los trabajos del sistema de calidad?
164. ¿Cómo funcionan?
165. ¿Ha sido necesario un ajuste a las directrices convenidas originalmente?
166. ¿Se han precisado los atributos más importantes de los productos y/o servicios para satisfacer a sus clientes o usuarios?
167. ¿Es congruente la calidad de los productos y/o servicios con las condiciones que se ofertan?
168. ¿Cómo se asegura la generación de productos y/o servicios que los clientes o usuarios desean?
169. ¿Cómo se mide la satisfacción de los clientes o usuarios?
170. ¿Se conocen la calidad de los productos y/o servicios de la competencia?
171. ¿Se participa en eventos del mercado al que se atiende como:
a) ferias?
b) exposiciones?
c) foros?
d) encuentros?
e) otros?

172. ¿Se efectúa un análisis comparativo entre la calidad de los productos y/o servicios de la organización y la competencia?
173. ¿Qué efectos ha producido este análisis internamente?
174. ¿En que medida se ha involucrado a los proveedores?
175. ¿Se evalúa la calidad de los proveedores?
176. ¿Se ha instrumentado alguna iniciativa para fortalecer la calidad utilizando el *benchmarking*?
177. ¿Se realizan foros y congresos de calidad abiertos al público?
178. ¿Se efectúa el seguimiento de estos eventos?
179. ¿Se difunden los avances obtenidos?
180. ¿Se recibe alguna clase de retroalimentación?
181. ¿Cómo se aprovecha? Descríbalo brevemente.
182. ¿Se cuantifican los costos indirectos de productos o servicios de mala calidad?
183. ¿Qué acciones se toman para revertir los efectos de una mala calidad?
184. ¿La calidad de los productos y/o servicios ha servido para aumentar las ventajas competitivas?
185. ¿Se conserva actualizado el acervo de información de calidad para mantener los estándares de comportamiento?
186. ¿Qué medidas se toman cuando se detecta una desviación u obstáculo relacionado con la calidad de los productos o servicios?
187. ¿De qué manera ha repercutido el manejo de los aspectos de calidad en la organización?
188. ¿Qué representa la calidad para la cultura organizacional?
189. ¿Se asesora a todas las unidades administrativas de la organización en lo relativo a la aplicación de las normas de calidad?
190. ¿Se promueve la elevación del nivel educativo para afrontar los retos de la calidad?
191. ¿Se relacionan los estudios de mejoramiento organizacional con las normas de calidad?
192. ¿Cómo se interrelacionan?
193. ¿Se ha conciliado el modelo económico con el modelo de calidad en cuanto a:
a) metas de la organización?
b) metas Individuales?

c) orientación del tiempo?
d) coordinación y control?
e) papel de la información?
f) diseño del trabajo?
g) fronteras de la organización?
h) otros?

194. ¿La calidad organizacional es total?
195. ¿En qué criterios se basa la calidad total? Explíquelo brevemente.
196. ¿Se ha desarrollado una cultura de la calidad?
197. ¿Es equivalente la calidad de los productos y/o servicios a la calidad de la administración?
198. ¿Ha recibido la organización alguna distinción por la calidad de sus productos y/o servicios?
199. ¿Ha fortalecido a la organización el sistema de gestión de la calidad?
200. ¿Esta fortaleza ha permitido una competitividad a nivel:
a) nacional?
b) internacional?
c) multinacional?
d) global?
e) trasnacional?

201. ¿Qué representa la calidad para el mercado global?
202. ¿Cómo se relaciona la calidad con los diferentes niveles de estrategia?
a) corporativo
b) funcional
c) de negocio
d) global

203. ¿Qué representa la calidad para la cadena de valor de la organización?

ÁREAS DE APLICACIÓN DE LOS CUESTIONARIOS POR ELEMENTO ESPECÍFICO

ADQUISICIONES

1. ¿Qué papel juegan las adquisiciones en las estrategias de la organización?
2. ¿En qué forma permiten crear valor?
3. ¿Quién es el responsable de realizar las adquisiciones en la organización?
4. ¿De quién depende y qué nivel jerárquico ocupa?
5. ¿Cómo está constituida el área?
6. ¿Están documentadas las funciones de esta área? Incluya copia.
7. ¿Dispone la organización del espacio y equipos adecuados para el manejo de las adquisiciones?
8. ¿Con qué áreas de la organización mantiene contacto?
9. ¿Existe una coordinación eficaz entre éstas y el área de adquisiciones?
10. ¿De qué manera se interrelacionan las áreas de ventas y adquisiciones? Explique su respuesta.

11. ¿Qué criterios prevalecen para la integración de personal al área?
    a) formación académica
    b) conocimiento de la función
    c) experiencia en el campo de trabajo
    d) formación de personal de carrera en la organización
    e) conocimiento de otras áreas de la organización
    f) otros

12. ¿Se capacita al personal de adquisiciones para el desarrollo de sus funciones?
13. ¿Los proveedores brindan algún tipo de capacitación?
14. ¿Se dispone de un catálogo de artículos y servicios?
15. ¿Existe un programa anual de adquisiciones?
16. ¿Qué criterios se siguen para preparar el programa?
17. ¿En su integración se toman en cuenta factores como:
    a) comportamiento histórico de las adquisiciones?
    b) compromisos de venta?
    c) situación del mercado?
    d) necesidades de los clientes?
    e) relaciones con los proveedores?
    f) disponibilidad económica?
    g) convenios y/o acuerdos de funcionamiento?
    h) productos y/o servicios?
    i) otros?

18. ¿Forma parte del plan de negocios el programa anual de adquisiciones?
19. ¿De qué manera se interrelacionan? Explique su respuesta.
20. ¿El área de almacén e inventarios cuenta con una copia del programa anual de adquisiciones?
21. ¿El presupuesto de compras se basa en el programa anual de adquisiciones?
22. ¿Se dispone de un catálogo o directorio de proveedores?
23. ¿Se actualiza permanentemente?
24. ¿Existen procedimientos de compras documentados? Incluya copia.
25. ¿Qué áreas intervienen en su preparación?
26. ¿Se dispone de información legal de la situación de los proveedores?
27. En el caso de organizaciones fuera del país, ¿se tiene información de las condiciones de operación?
28. ¿Se negocian con los proveedores condiciones de los pedidos tales como:
    a) precio?
    b) tiempo de entrega?
    c) descuentos?
    d) otros?

29. ¿Qué proporción de las compras son en efectivo o a crédito?
30. ¿Se dispone de una línea de crédito de los proveedores?
31. ¿La línea de crédito se ha incrementado con el tiempo?
32. ¿Sobre qué bases?
33. ¿Existe un comité de compras responsable de estudiar y aprobar las condiciones de compra?
34. ¿Está claramente definida la función y alcance del comité?
35. ¿Se dispone de información normativa sobre los productos y/o servicios como:
    a) registros?
    b) permisos?

c) licencias?
d) certificados?
e) cartas de representación?
f) controles de calidad?
g) otros?

36. ¿El área responsable de las compras revisa el Diario Oficial y las normatividad en la materia?
37. ¿Las compras que realiza la organización se apegan a todas las disposiciones legales aplicables?
38. ¿Las compras son nacionales o internacionales?
39. ¿Qué porcentaje corresponde a cada una de ellas?
40. ¿Los proveedores extranjeros mantienen una comunicación adecuada con el área de compras?
41. ¿Se efectúan compras menores y mayores?
42. ¿Quién las autoriza en cada caso?
43. ¿Es ágil el procedimiento?
44. ¿Existe una forma para la requisición de compras?
45. ¿Es del conocimiento de toda la organización?
46. ¿Se lleva un control consecutivo de las requisiciones de compra?
47. ¿Se verifica la existencia del requerimiento en almacén?
48. ¿Quién autoriza las requisiciones de compra?
49. ¿Quién y cómo se elaboran los pedidos de compras? Descríbalo brevemente.
50. ¿Se parte de una cotización para elaborar los pedidos?
51. ¿Se cuenta con una base de datos de proveedores actualizada?
52. ¿Se dispone de calendarios de producción de los proveedores?
53. ¿Se recibe apoyo de los proveedores para campañas promocionales?
54. ¿Apoyan los proveedores con muestras sus productos que requieren de registros oficiales?
55. ¿Se cuenta con un registro de las compras:
a) directas?
b) por licitación?

56. ¿Las compras mayores se realizan a través de licitaciones?
57. ¿La información de licitaciones se capta por medio de:
a) Diario Oficial?
b) Internet?
c) fuerza de ventas?
d) áreas de compra?
e) periódicos?
f) servicios de apoyo que compendian licitaciones?
g) contacto personal con directivos o personal de las instituciones que licitan?
h) proveedores?
i) competencia?
j) otros?

58. ¿Quién calcula y quién autoriza la cantidad y precio de los bienes y/o servicios a licitar?
59. ¿El contenido de las convocatorias para que los proveedores liciten incluye:
a) fecha de publicación de la convocatoria y bases?
b) costo de las bases?

c) información para la recepción de consultas?
d) fecha para la celebración de juntas de aclaración?
e) publicación de las modificaciones a bases?
f) entrega del acta de la junta de aclaraciones?
g) instrucciones para la preparación de ofertas?
h) fecha de apertura de ofertas?
i) fecha para la publicación de resultados?

60. ¿Durante la licitación se verifica el estricto cumplimiento de las bases en cuanto a:
a) requisitos legales?
b) oferta técnica?
c) oferta económica?
d) catálogos de productos y/o servicios?
e) muestras?
f) otros?

61. ¿Qué apoyo se recibe de los proveedores cuando se participa en licitaciones?
a) descuentos especiales
b) entregas extraordinarias
c) producción especial
d) otros

62. ¿Se entrega un acta de resultados a los proveedores?

63. ¿Las asignaciones se hacen verificando el cambio de la fianza de sostenimiento de oferta por la de cumplimiento de pedido?

64. ¿Se lleva un registro histórico de licitaciones por:
a) institución?
b) localidad?
c) línea?
d) producto?
e) fabricante y/o distribuidor?
f) partidas asignadas?
g) monto?
h) causas por las que no se asignaron partidas?
i) precios de la competencia?
j) otros?

65. ¿Se lleva un registro preciso de los bienes y/o servicios sujetos a calendarización?

66. ¿Se realiza la asignación o reajuste de precios a productos y/o servicios de acuerdo con la situación del mercado, condiciones pactadas, volumen de desplazamiento, etcétera?

67. ¿Se comprueba la funcionalidad de productos y/o servicios con nuevas características?

68. ¿Se analizan las variaciones en los volúmenes de consumo por pedido para determinar las causas y prever cambios?

69. ¿Quién y cómo verifica el cumplimiento de compromisos por parte de los proveedores?

70. Cuando los proveedores no cumplen con sus compromisos o lo hacen en forma inadecuada, ¿qué medidas toma la organización?

71. Para efectos de pago de impuestos, fletes y seguros, ¿se lleva un control de los pedidos que se reciben en almacén, los que se entregan en forma directa y de los que se tiene que tramitar su liberación?

72. ¿Quién verifica que los pedidos directos cumplan con las especificaciones requeridas por el cliente?
73. ¿Qué acciones se toman en caso de fallas en entrega o problemas con los pedidos directos?
74. ¿La difusión y preparación de las licitaciones también se llevan a cabo vía computadora?
75. ¿Forma parte del área de compras o es un área independiente?
76. ¿Qué mecanismos de coordinación existen entre las áreas generadoras de pedidos, el almacén, compras, ventas, importaciones y exportaciones? Descríbalos brevemente.
77. ¿Quién revisa el contenido y estado de los productos que ingresan al almacén?
78. ¿Quién valora la calidad de los servicios que brindan los proveedores?
79. ¿Sobre qué base se realiza esta valoración?
80. En caso de observaciones a los productos y/o servicios que se reciben, ¿quién se encarga de hacer que los proveedores cumplan con las condiciones pactadas?
81. ¿Existen antecedentes de inconformidades de proveedores por resultados de licitación?
82. ¿Cómo se han resuelto? Explíquelo brevemente.
83. ¿Las asignaciones directas se realizan considerando por lo menos tres cotizaciones?
84. ¿Las cotizaciones de proveedores incluyen:
a) productos y/o servicios?
b) cantidad?
c) precio?
d) condiciones de pago?
e) fecha de entrega?
f) catálogos?
g) muestras?
h) otros?

85. ¿La selección se lleva a cabo considerando:
a) folio?
b) fecha de elaboración?
c) partida afectada?
d) clave?
e) descripción del bien y/o servicio?
f) condiciones de entrega y pago?
g) número de requisición?
h) número de pedido?
i) instrucciones especiales?
j) otros?

86. ¿Se lleva un control adecuado de la ampliación o modificación a pedidos? Descríbalo brevemente.
87. ¿Qué trámite se sigue cuando un producto caduca?
88. ¿Quién autoriza condiciones especiales en la elaboración de pedidos?
89. ¿El área administrativa emite los pagos a proveedores puntualmente?
90. ¿Cómo se coordina con el área de compras para efectuar los pagos?
91. ¿Se cuenta con un sistema computarizado de compras?
92. ¿Está integrado con el resto de los sistemas, particularmente el de pagos?
93. ¿Se consulta el sistema electrónico de compras gubernamentales?

94. ¿Qué beneficios ha traído su consulta a la organización?
95. ¿Qué papel desempeñan las adquisiciones en la posición competitiva de la organización?

ALMACENES E INVENTARIOS

1. ¿Cuenta la organización con recinto(s) propio(s) para el almacenamiento de equipos, materiales, artículos y productos?
2. ¿Dónde está(n) localizado(s)?
3. ¿Se llevó a cabo un estudio para su ubicación? Incluya copia.
4. ¿Qué factores se consideraron?
   a) costo
   b) facilidad de distribución
   c) crecimiento esperado
   d) necesidades de clientes
   e) espacio limitado de las áreas existentes
   f) tipo de insumo y/o producto
   g) requerimiento de proveedores
   h) cumplimiento de disposiciones oficiales
   i) otros

5. ¿A qué área está(n) adscrito(s)?
6. ¿Cómo está organizado el almacén? Incluya organigrama y funciones.
7. ¿El personal responsable fue asignado por su experiencia en esta materia?
8. ¿Fue propuesto por:
   a) proveedores?
   b) clientes?
   c) competencia?
   d) grupo de filiación?
   e) otros?

9. ¿Fue seleccionado de otra área de la organización?
10. ¿Quién seleccionó al resto del personal que labora en el almacén?
11. ¿Se empleó personal externo o interno?
12. ¿Se le proporcionó capacitación para desempeñar su función?
13. ¿El manejo de almacén está reglamentado?
14. ¿Qué tipo de lineamientos orientan su trabajo?
   a) reglamento interior
   b) manual de organización
   c) manual de procedimientos
   d) manual de calidad
   e) disposiciones de instancias oficiales
   f) convenios con proveedores
   g) otros.
   Incluya copia.

15. ¿La recepción de equipos, materiales, artículos y/o productos está relacionada con:
   a) la producción interna?
   b) calendario de producción de proveedores?

c) disponibilidad presupuestal?
d) compromisos con clientes?
e) situación del mercado?
f) otros?

16. ¿Se verifica la recepción con factura o nota de remisión?
17. ¿Se manejan muestras promocionales de los productos?
18. ¿Se revisan la condición en que se encuentran los equipos, materiales, artículos y/o productos?
19. ¿Existen estándares de calidad claramente definidos para su aceptación o rechazo?
20. En caso de rechazo, ¿a quién se notifica?
21. ¿Qué pasos se siguen para la devolución? Descríbalos brevemente.
22. ¿Se clasifican los equipos, materiales, artículos y/o productos?
23. ¿Qué criterios se siguen?
24. ¿Se dispone de catálogos de productos?
25. ¿Cómo se registran los equipos, materiales, artículos y/o productos?
26. ¿Se emplea un sistema de cómputo para el manejo de equipos, materiales, artículos y/o productos?
27. ¿Quiénes tienen acceso al sistema?
28. ¿Qué soporte y de qué áreas se recibe para la operación del sistema?
29. ¿La asignación de espacios para almacenamiento permite su fácil localización?
30. ¿Están contempladas las necesidades de expansión de las instalaciones?
31. En caso positivo, ¿están determinados los espacios alternativos?
32. ¿Requieren de un acondicionamiento especial?
33. ¿Están precisados niveles mínimos y máximos para determinar puntos de reposición?
34. ¿Emplean el código de barra?
35. ¿Cuentan con una relación de los códigos de barra de los clientes?
36. ¿Cómo y a qué áreas de la organización se informa de los movimientos en almacén?
37. ¿Efectúan entregas directamente a clientes?
38. ¿Cómo llevan a cabo los movimientos para que aparezcan en inventarios?
39. ¿Se cuenta con las instalaciones necesarias para la conservación de materiales?
    a) refrigeradores
    b) contenedores
    c) espacios con paredes de plomo
    d) áreas restringidas
    e) otros
40. ¿A qué normatividad se sujeta para el mantenimiento y conservación de materiales? Incluya copia.
41. ¿Qué instituciones dictan la normatividad aplicable a la organización?
42. ¿Cómo se coordina la relación con tales instituciones?
43. ¿Se proporciona alguna preparación especial para el manejo de materiales:
    a) radioactivos?
    b) tóxicos?
    c) otros?
44. ¿Quién la proporciona?

45. ¿Se tiene que actualizar algún requisito periódicamente como:
    a) exámenes médicos?
    b) calibración de equipos?
    c) condiciones de resguardo?
    d) medición de niveles de contaminación?
    e) condiciones de seguridad?
    f) condiciones de empaque y transporte?
    g) deshecho de sustancias?
    h) otros?

46. ¿Se subcontratan los servicios de organizaciones especializadas en los requisitos anotados?
47. ¿Es opcional u obligatorio? Incluya copia.
48. ¿Se realizan inspecciones periódicas por parte de autoridades oficiales?
49. ¿Existe un registro de los resultados de tales inspecciones?
50. ¿Se acatan los lineamientos de carácter ecológico?
51. ¿Cuáles?
52. ¿El manejo de los equipos, materiales, artículos y/o productos requiere de algún tipo de registro oficial?
53. ¿Quién se encarga de tramitarlos?
54. ¿Qué normas de higiene y seguridad se siguen?
55. ¿Existe una relación del personal autorizado para ingresar al almacén?
56. ¿Se dispone de un procedimiento para ingresar vales para sacar productos? Incluya copia.
57. ¿Los productos que salen de almacén con vale se destinan a:
    a) pedidos emergentes?
    b) ventas directas?
    c) entregas parciales?
    d) suministro de muestras?
    e) pruebas de control de calidad?
    f) reposición de faltantes?
    g) reemplazo de productos defectuosos?
    h) cumplimiento de garantías?
    i) otros?

58. ¿Quién está facultado para permitir el ingreso de alguien no registrado?
59. ¿Están actualizados los inventarios?
60. ¿Son coincidentes los registros con las existencias?
61. ¿Cómo y con qué periodicidad lo verifican?
62. ¿Cómo se controlan los vales de salida del almacén?
63. ¿Quién está autorizado para firmarlos?
64. ¿Se llevan a cabo reuniones con áreas de:
    a) marketing?
    b) operaciones?
    c) finanzas?
    d) administración?
    e) servicio a clientes?
    f) otros?

65. ¿Las reuniones están calendarizadas o se efectúan para resolver contingencias?

66. ¿El funcionamiento del almacén está insertado adecuadamente en la programación institucional?

ACTIVOS FIJOS

1. ¿Se dispone de un inventario de activos fijos actualizado?
2. ¿El inventario está desagregado por área?
3. ¿El inventario incluye información de:
   a) representantes de la organización?
   b) sucursales?
   c) oficinas desconcentradas?
   d) otros?

4. ¿Se han definido procedimientos específicos para:
   a) registro de activos?
   b) resguardos?
   c) altas?
   d) bajas?
   e) transferencias?
   f) toma física de inventarios?
   g) otros?

   Incluya copia.

5. ¿Qué sistema se emplea para identificar los activos fijos?
6. ¿Se cuenta con una base de datos y/o programas computarizados del inventario?
7. ¿La información relaciona tomas físicas con registro en libros?
8. ¿Cómo se concilian diferencias entre uno y otro?
9. ¿Quién es el responsable de validar la información de inventarios?
10. ¿Con qué frecuencia se actualizan los inventarios?
    a) semanal
    b) quincenal
    c) mensual
    d) otros

11. ¿Quién supervisa que la información de inventarios sea correcta?
12. ¿Cómo se informa la situación que guardan los inventarios a:
    a) titular de la organización?
    b) finanzas?
    c) contabilidad?
    d) otros?

13. ¿Existe un programa para el manejo del mobiliario, maquinaria y/o equipo que incluya:
    a) ubicación?
    b) movimiento?
    c) reparación?
    d) otros?

14. ¿Quién y cómo se tramitan las bajas definitivas de activo fijo?
15. ¿Se elaboran registros de altas, bajas parciales y definitivas, así como transferencias de bienes muebles?
16. ¿Se cuenta con un inventario actualizado de bienes inmuebles?

17. ¿Se dispone de un archivo con la información relativa a:
    a) escritura constitutiva?
    b) comprobantes de no adeudo?
    c) declaración de apertura?
    d) padrón delegacional?
    e) constancia de zonificación del uso de suelo?
    f) licencia de uso de suelo?
    g) visto bueno de seguridad y operación?
    h) visto bueno de prevención de incendios?
    i) licencia sanitaria?
    j) pólizas de seguros?
    k) contratos de luz, agua y teléfono?
    l) contrato de arrendamiento?
    m) otros?

18. ¿Quién resguarda la documentación de estos bienes?
19. ¿Están documentados los procedimientos para el manejo de bienes muebles e inmuebles? Incluya copia.
20. ¿Está reflejado en libros el valor total de los inventarios por partida específica?
21. ¿Están asegurados todos los bienes muebles e inmuebles?

ASESORÍA EXTERNA

1. ¿Recibe la organización el apoyo de algún consultor?
2. ¿En qué materia?
    a) financiera
    b) jurídica
    c) ecológica
    d) sistemas
    e) administrativa
    f) tecnológica
    g) calidad
    h) otros

3. ¿El empleo de consultores forma parte de la estrategia de negocios de la organización?
4. ¿En qué forma coadyuva con la implementación de un marco estratégico.
5. ¿Qué criterios se siguen para asignar proyectos a la consultoría? Explique su respuesta.
6. ¿Qué tipo de contrato o convenio se utiliza para la gestión del servicio?
    a) honorarios fijos
    b) honorarios variables
    c) honorarios por desempeño
    d) otros

7. ¿Qué criterios se consideran para la contratación del servicio?
    a) elevar la calidad de los productos y/o servicios
    b) enfrentar mejor la competencia
    c) rediseñar la organización
    d) enfocar la gestión con base en procesos
    e) cambiar la forma de operar

f) diversificación
g) concentración
h) diferenciación
i) otros

8. ¿Los cambios en la forma de operar incluyen:
a) uso de licencias?
b) alianzas estratégicas?
c) fusiones?
d) adquisiciones?
e) franquicias?
f) otros?

9. ¿Qué requisitos se solicitan para la contratación del servicio?
a) conocimiento de la industria ( )
b) experiencia en el campo de trabajo ( )
c) honestidad profesional comprobada ( )
d) resultados obtenidos con anterioridad ( )
e) proyección ( )
f) otros ( )

10. ¿Existen antecedentes de la contratación de este tipo de servicio?
11. ¿Se dispone de un registro de consultores contratados y resultados obtenidos?
12. En lo que se refiere a aspectos financieros, ¿la consultoría está encaminada a:
a) dictaminar estados financieros?
b) recomendar medidas para mantener la situación fiscal de la organización apegada a la normatividad en la materia?
c) actualizar las disposiciones fiscales?
d) asesorar a la organización en cualquier aspecto relacionado con finanzas?
e) otros?

13. ¿El apoyo en materia financiera ha sido positivo para la organización?
14. ¿Cuáles han sido los principales beneficios obtenidos?
15. ¿El soporte en materia ecológica ha contribuido de manera significativa al mejor funcionamiento de la organización?
16. ¿Ha influido en el desarrollo social corporativo el cuidado del medio ambiente?
17. ¿Con qué instancias oficiales se coordinan los aspectos relativos a la ecología?
18. ¿En lo relativo a aspectos jurídicos, el consultor se ha enfocado en la:
a) consultoría legal?
b) atención de asuntos en materia civil, laboral y penal?
c) gestión o trámite jurídico?
d) otros?

19. ¿Las intervenciones del consultor jurídico han sido oportunas y eficientes?
20. ¿A través de la asesoría jurídica la organización ha funcionado sin problemas legales?
21. ¿El servicio de consultoría de sistemas está basado en un diagnóstico?
22. ¿Parte de un inventario de sistemas y recursos de soporte? Incluya copia.
23. ¿Están claramente definidos los sistemas? Explíquelo brevemente.
24. ¿Cómo influye este servicio en el proceso de toma de decisiones?
25. ¿Este recurso se opera dentro o fuera de la organización?
26. ¿Cuáles han sido los beneficios que ha reportado a la organización?

27. El apoyo en materia administrativa, ¿ha servido para la atención de aspectos relativos a la:
    a) realización de estudios de mejoramiento administrativo?
    b) formulación de recomendaciones para optimizar el funcionamiento de la organización?
    c) capacitación y/o actualización del personal?
    d) asistencia técnica a las áreas de la organización?
    e) concertación eficaz con el entorno?
    f) otros?

28. ¿El apoyo administrativo constituye un elemento de mejora continua para la organización?
29. ¿Se recibe asistencia para desarrollar un sistema de gestión de la calidad?
30. ¿Se refleja el apoyo de los consultores en el manejo de aspectos de tecnología de la información?
31. ¿El servicio ha coadyuvado a definir los lineamientos para manejar la calidad?
32. ¿Sus iniciativas son instrumentadas a través de equipos de mejora o círculos de calidad?
33. ¿La asistencia está dirigida a la certificación de la calidad?
34. ¿Qué resultados han obtenido producto de este servicio?
35. ¿Las áreas de apoyo en sus diferentes campos de acción interactúan en forma coordinada?
36. ¿La consultoría promueve la formación y desarrollo del personal para afrontar los retos derivados de las propuestas de cambio?
37. ¿Quién opera como enlace entre la organización y el consultor?
38. ¿Qué efectos ha producido este servicio en el clima organizacional?
39. ¿Cómo se han atendido?
40. ¿Los resultados logrados por el servicio consultor justifican la inversión en ellos?
41. ¿Se ha efectuado un estudio comparativo para determinar las ventajas de estos servicios en cuanto a:
    a) capacidad de respuesta?
    b) agilización del trabajo?
    c) productividad?
    d) congruencia entre lo programado y lo realizado?
    e) otros?

42. ¿Cómo se puede lograr que el servicio de consultoría sea más eficaz?

ASESORÍA INTERNA

1. ¿Cuenta la organización con áreas de asesoría interna?
2. ¿En cuántas áreas se han establecido?
3. ¿A quién reportan?
4. ¿Existe algún estudio que fundamente la necesidad de su creación?
5. ¿Qué criterios se adoptaron para su integración?
    a) necesidades de servicio
    b) cargas de trabajo
    c) estrategia

d) conocimientos
e) experiencia
f) otros

6. ¿Qué tipo de asistencia brinda(n) esta(s) área(s)?
7. ¿La asesoría interviene en la definición de:
   a) objetivos?
   b) estrategias?
   c) políticas?
   d) procedimientos?
   e) programas?
   f) sistemas?
   g) otros?
8. ¿Qué papel juega en la definición e implementación de estrategias?
9. ¿La asesoría cuenta con un plan de acción acorde con las necesidades de la organización?
10. ¿Participa la asesoría en la elaboración, implementación y evaluación de estudios de mejoramiento administrativo?
11. ¿En qué tipos de estudios?
12. ¿Está definido un marco metodológico para guiar las acciones de la asesoría? Descríbalo brevemente.
13. ¿Interviene conjuntamente con consultores externos en el desarrollo de proyectos?
14. ¿De qué naturaleza?
15. ¿Su adscripción permite que sus propuestas sean tomadas en cuenta?
16. ¿Qué estrategia emplea para la presentación de propuestas?
17. ¿Quién valida sus propuestas?
18. ¿Existe un compromiso sólido del más alto nivel de la organización con la asesoría?
19. ¿No se presentan conflictos de autoridad con los órganos de línea?
20. En caso positivo, ¿cómo los resuelven?
21. ¿Cómo interactúan los órganos asesores internos y externos?
22. ¿Qué mecanismos de coordinación se han establecido para que cumplan con su función?
23. ¿Qué clima organizacional prevalece en cuanto a esta función?
24. ¿Reporta a la organización beneficios como:
   a) mayor productividad?
   b) simplificación del trabajo?
   c) mejor coordinación?
   d) comunicación eficaz?
   e) precisión de funciones?
   f) velocidad de respuesta?
   g) otros?
25. ¿Existe evidencia documentada del quehacer del área asesora que incorpore:
   a) tipos y número de intervenciones?
   b) aportaciones fundamentales?
   c) resultados obtenidos?
   d) otros?

   Incluya copia.

26. ¿Cómo se resguarda la información producto de sus acciones?
27. ¿Es accesible esta información a toda la organización?
28. ¿Su intervención ha mejorado efectivamente el desempeño organizacional?
29. ¿La relación costo-beneficio es favorable en este renglón?
30. ¿Han repercutido las acciones de la asesoría en la relación con el entorno?
31. ¿Cómo y con quién?
32. ¿Se ha seguido un modelo propio para orientar sus acciones o ha adoptado uno del exterior?
33. ¿El modelo adoptado corresponde a un *benchmarking:*
    a) competitivo?
    b) cooperativo?
    c) de colaboración mutua?
    d) interno?
34. ¿Cómo se enfoca el *benchmarking?*
    a) por procesos
    b) por desempeño
    c) estratégicamente
    d) otros
35. ¿Representa la asesoría una ventaja o desventaja para la organización?
36. ¿Por qué?
37. ¿Cómo puede mejorarse esta función?

COORDINACIÓN

1. ¿Las relaciones de coordinación están basadas en:
    a) la división del trabajo?
    b) el manejo de procesos?
    c) el flujo de la información?
    d) las necesidades de operación?
    e) los canales de comunicación?
    f) otros?
2. ¿Son congruentes con:
    a) objetivos?
    b) estrategias?
    c) funciones?
    d) programas?
    e) sistemas?
    f) procesos?
    g) otros?
3. ¿Con qué mecanismos de coordinación se cuenta?
4. ¿Se mantiene coordinación con:
    a) clientes?
    b) proveedores?
    c) autoridades?
    d) competencia?
    e) asociados?
    f) grupos de interés?

g) grupos de filiación?
h) otros?

5. ¿Qué tipo de coordinación se mantiene con estas instancias? Explíquelo brevemente.
6. ¿Se cuenta con lineamientos específicos para coordinarse?
7. ¿Estos lineamientos incluyen a instancias:
   a) descentralizadas?
   b) desconcentradas?
   c) virtuales?
   d) globales?
   e) otras?
8. ¿Qué criterios se han establecido para garantizar una coordinación eficaz entre los órganos de línea y *staff*?
9. ¿Cómo se coordinan los planes, metas y estándares? Explíquelo brevemente.
10. ¿De qué manera se coordina la interacción entre las diversas herramientas de control?
11. ¿Qué relación guarda la coordinación con la tecnología de la información?
12. ¿Cómo se apoya la coordinación con los sectores:
    a) público?
    b) privado?
    c) social?
13. ¿Cómo apoya la coordinación las estrategias de la organización a nivel:
    a) corporativo?
    b) funcional?
    c) de negocio?
    d) global?
14. ¿Cómo afecta la forma de coordinarse en las relaciones con organizaciones extranjeras?
15. ¿Es la coordinación un elemento decisivo en la selección estratégica de la organización?
16. ¿Se apegan a alguna normatividad en su forma de operar?
17. ¿En que materia?
18. ¿Qué procedimientos se siguen para su preparación? Incluya copia.
19. ¿Cómo se transmiten estos lineamientos?
20. ¿Existen grupos o equipos de trabajo?
21. ¿Cómo se coordinan?
22. ¿A quién se acude en caso de controversia por falta de coordinación?
23. ¿Se dispone de un registro de estas controversias y cómo las han solucionado?
24. ¿Existe una relación entre la incidencia de controversias y casos de estrés y conflicto?
25. ¿Se ha capacitado al personal para mejorar la coordinación en el trabajo?
26. ¿En que tipo de eventos participan?
27. ¿Se realizan estudios para mejorar la coordinación?
28. ¿Cómo se hacen del conocimiento de toda la organización?
29. ¿Influye la coordinación en el clima organizacional?
30. ¿Repercute la coordinación del trabajo en los resultados que se obtienen?
31. ¿Hay pérdida de recursos por falta de coordinación?

32. ¿Qué tipo de recursos?
    a) humanos
    b) materiales
    c) financieros
    d) tecnológicos
    e) otros
33. ¿Qué sistemas se han implementado para mejorar la coordinación en el trabajo?
34. ¿Cómo han funcionado?
35. ¿Qué relación existe entre la programación y la coordinación?
36. ¿De qué manera influye en la coordinación el uso de equipos de cómputo?
37. ¿Se cuenta con bases de datos, programas u otra clase de recursos informáticos para coordinarse eficazmente?
38. ¿Se ha mejorado la velocidad y congruencia de la coordinación con el apoyo de tales recursos?
39. ¿Cómo repercute la coordinación en la calidad de los productos y/o servicios?
40. ¿Cómo influye la coordinación en los procesos de toma de decisiones?
41. ¿Qué medidas se han tomado para lograr una coordinación eficaz?

DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO

1. ¿Existe algún estudio para distribuir el espacio o disposición física de los puestos y equipos en las instalaciones de trabajo de la organización?
2. ¿Los estudios en esta materia forman parte de los programas de trabajo de la organización?
3. ¿A quién se responsabiliza por este tipo de estudio?
4. ¿Hay políticas definidas para el cuidado y uso racional de instalaciones?
5. ¿Se tomó algún modelo de instalaciones para preparar el propio?
6. ¿Se dispone de un acervo de información documentado de la distribución del espacio?
7. ¿Están relacionados la distribución de espacio y los sistemas de información?
8. En función de la estructura de la organización, ¿se toman en cuenta los aspectos que a continuación se presentan para distribuir el espacio?
    a) que refleje y facilite las relaciones de trabajo
    b) de acuerdo con los sistemas de información y procesos de comunicación
    c) naturaleza, volumen, frecuencia y modo de desarrollo de las funciones o procesos
    d) procurando seguir una secuencia lógica en las operaciones
    e) que permita una adecuada supervisión del trabajo y comodidad al realizarlo
    f) para facilitar posibles cambios a la estructura orgánica
    g) incorporación de áreas verdes
    h) ubicación de áreas de atención a clientes en lugares accesibles
    i) otros
9. ¿En qué medida influye en la implementación de las estrategias?
10. ¿Se ha considerado la posibilidad de crecimiento o expansión?
11. ¿Se dispone de los espacios necesarios para este efecto?
12. En caso de cambio de domicilio, apertura de nuevas instalaciones o remodelación de las actuales ¿se toma en cuenta:
    a) que los programas de asignación de espacio estén relacionados con la planeación urbana y ecológica?

b) aspectos de ergonomía?
c) el respeto a las disposiciones normativas en la materia?
d) el acceso a vías de comunicación adecuadas?
e) la ubicación del mercado?
f) la calidad del servicio a clientes y/o usuarios?
g) las necesidades derivadas de la naturaleza de la organización?
h) otros?

13. ¿Dispone la organización de principios definidos para orientar la distribución de espacio?
14. ¿Cuenta el personal con espacios adecuados para realizar su trabajo?
15. ¿Para la distribución de oficinas se utilizan:
a) modelos a escala?
b) maquetas?
c) fluxogramas arquitectónicos?
d) matrices de especificaciones o requerimiento de espacio?
e) diseños asistidos por computadora?
f) otros?

16. ¿Se consideraron condiciones de temperatura y color de las instalaciones en la preparación de espacios físicos?
17. ¿Se han relacionado estas condiciones con la motivación en el trabajo?
18. ¿El análisis organizacional para la distribución del espacio incluye elementos como:
a) organigramas?
b) cuadros de distribución del trabajo?
c) sociogramas?
d) redes para el análisis lógico de problemas?
e) tablas de decisiones?
f) estadísticas de trabajo?
g) otros?

19. ¿Existe buena iluminación y ventilación en los espacios de trabajo?
20. ¿El flujo del trabajo sigue una secuencia acorde con los procedimientos establecidos?
21. ¿La secuencia del flujo se lleva a cabo con:
a) diagramas de flujo?
b) diagramas de programación de computadoras?
c) diagramas de distribución de espacio?
d) matriz de especificaciones o requerimiento de espacio?
e) otros?

22. ¿Existe un procedimiento para evacuación de instalaciones en caso de emergencia?
23. ¿Se han realizado simulacros para afrontar esta circunstancia?
24. ¿Las unidades que tienen funciones similares y/o relacionadas entre sí tienen una ubicación próxima?
25. ¿El mobiliario y equipo es adecuado para desarrollar el trabajo?
26. ¿Se siguen criterios ergonómicos para la selección de mobiliario y equipo?
27. ¿Las unidades que utilizan equipo ruidoso están ubicadas en áreas separadas o cuentan con un sistema para aislar el sonido?
28. ¿Cuenta la organización con adecuados servicios sanitarios, espacios para descanso o espera y suficientes tomas de agua?

29. ¿Los espacios y pasillos para circular permiten el libre tránsito?
30. ¿Están protegidos de ruido y distracciones visuales del exterior?
31. ¿El ambiente físico ha repercutido de alguna manera en el desempeño?
32. ¿Favorece la distribución del espacio la coordinación del trabajo?
33. ¿Influye la disposición y composición de las instalaciones en la cultura organizacional?
34. ¿Se ha considerado la posibilidad de integrar una estructura para el funcionamiento de edificios inteligentes?
35. ¿Existe un estudio económico para analizar esta alternativa?
36. ¿Qué ventajas o desventajas reporta a la organización la distribución del espacio actual?

EXPORTACIONES

1. ¿Realiza exportaciones la organización?
2. ¿De qué naturaleza?
   a) materias primas
   b) productos terminados
   c) refacciones o partes de productos
   d) material audiovisual de insumos o productos
   e) documentación y/o programas de cómputo sobre productos y/o servicios
   f) combinaciones de material y documentos
   g) otros
3. ¿Efectuó los estudios preparatorios necesarios para exportar?
   a) estudio de viabilidad
   b) estudios de mercado
   c) *benchmarking*
   d) otros
4. ¿Acudió a fuentes de información tales como:

   Fuentes primarias
   a) periódicos?
   b) bases de datos?
   c) revistas especializadas en la materia?
   d) Internet?
   e) libros?
   f) organizaciones públicas o privadas?
   g) otros?

   Fuentes secundarias
   a) compradores potenciales?
   b) intermediarios?
   c) consejeros comerciales?
   d) otros?
5. ¿Cómo seleccionó su mercado meta? Explíquelo brevemente
6. ¿Para abrir sus posibilidades de exportar estableció contacto con:
   a) importadores?
   b) distribuidores?
   c) *brokers*?

d) agentes?
e) otros?

7. ¿Estableció algún tipo de alianza para acercarse al mercado meta seleccionado?
8. ¿Están plenamente identificadas las instancias con las que interactúan?
   a) empresas relacionadas directa o indirectamente con la exportación
   b) empresas vinculadas con la sustitución eficiente de importaciones
   c) empresas proveedoras de insumos y partes para empresas exportadoras
   d) otros
9. ¿Cómo impulsan sus exportaciones?
   a) proyectos de exportación
   b) comercio electrónico
   c) seminarios y encuentros empresariales
   d) otros
10. ¿Se evalúa la competitividad internacional de la organización?
11. ¿Cómo lo hace?
   a) a través de un análisis SWOT
   b) *benchmarking*
   c) potencial de innovación
   d) fortalezas de la competencia
   e) otros
12. ¿Se dispone de una estrategia competitiva?
13. Con base en la estrategia competitiva, ¿se desarrolló material promocional?
14. ¿Se participa en ferias y exposiciones internacionales para promocionar exportaciones?
15. ¿Se ha logrado un acercamiento con misiones comerciales?
16. ¿Las misiones comerciales han apoyado la promoción en el mercado meta? Explíquelo brevemente.
17. ¿Se recibe apoyo de consejerías comerciales?
18. ¿De qué naturaleza?
19. ¿Cómo influye tal apoyo en las exportaciones de la organización?
20. ¿Se cuenta con un plan de exportación?
21. ¿Qué ventas y utilidades reportan a la organización las exportaciones?
22. ¿Qué inversiones y gastos se han hecho para exportar?
23. ¿Las ventas y utilidades han justificado las inversiones y gastos realizados?
24. ¿Se tiene conocimiento de los productos y servicios análogos que se comercializan en el mercado meta seleccionado?
25. ¿Cómo se determinan las oportunidades de negocio para los productos y servicios que exporta la organización?
26. ¿Se analizan las tendencias de la demanda en el mercado meta?
   a) ingreso per cápita
   b) demográficas
   c) políticas
   d) económicas
   e) sociales
   f) culturales
   g) otros

27. ¿Se ha establecido contacto con los clientes reales y potenciales del mercado meta?
28. ¿Se tienen detectados a los competidores?
29. En función del contacto, ¿se ha determinado si la organización tiene alguna ventaja competitiva sobre la competencia?
30. ¿Se cuenta con la planta productiva suficiente para atender en tiempo, cantidad y calidad al mercado al que se exporta?
31. ¿Existe en el mercado meta algún tipo de disposición que impida o limite el ingreso del producto?
32. ¿Están claramente ubicadas las barreras a la exportación tales como:
    a) aranceles?
    b) permisos?
    c) prácticas culturales?
    d) normas técnicas?
    e) normas de seguridad?
    f) normas administrativas?
    g) normas sanitarias?
    h) otras?
33. ¿Se ha efectuado un estudio de la logística necesaria para el manejo de productos en el mercado meta?
34. ¿Se tienen cubiertas las necesidades de materias primas e insumos para garantizar la producción para atender al mercado meta?
35. ¿La estrategia competitiva está respaldada por estrategias de negocio?
36. ¿Los productos y/o servicios de la organización son exclusivos o también son manejados por otras organizaciones?
37. Como organización, ¿cuenta con una certificación de calidad internacional?
38. ¿Quién la expidió?
39. ¿Está avalada su certificación a nivel internacional?
40. ¿Es la certificación un elemento de marketing?
41. ¿Su plan de exportación considera los niveles de producción de bienes y servicios estipulados en:
    a) convenios de operación?
    b) necesidades de producción?
    c) necesidades de servicio?
    d) giro?
    e) naturaleza de sus funciones?
    f) prioridades establecidas por las autoridades?
    g) planes nacionales?
    h) combinación de elementos?
    i) otros?

    Descríbalo brevemente.
42. ¿Qué instancias y en qué materia específica regulan las exportaciones de la organización? Descríbalo brevemente.
43. ¿Qué área o unidad administrativa es la responsable de atender todos los requerimientos vinculados con las exportaciones?
44. ¿Qué áreas de la organización trabajan coordinadamente con el área encargada de las exportaciones?
45. ¿Quién controla los mecanismos de cobro en operaciones con el extranjero?

46. ¿El cobro de tales operaciones se realiza mediante:
- a) anticipos?
- b) pago contra la presentación de documentos de embarque o cobranza documentaria?
- c) pago contra factura?
- d) carta de crédito?
- e) pago posterior al embarque?
- f) otros?

47. ¿La carta de crédito es:

Por forma de pago
- a) a la vista?
- b) con pago diferido?
- c) con aceptación?
- d) con negociación?

Por obligación de pago
- a) irrevocable?
- b) notificada?
- c) confirmada?

48. ¿Quién salvaguarda la documentación que formaliza las condiciones de trabajo de la organización con las instancias en el extranjero?

49. ¿Se dispone de políticas u otra clase de lineamiento que, en apoyo a los programas de trabajo de la organización, establezcan las facultades y responsabilidades de cada área para el apoyo a las exportaciones?

50. ¿Existe un comité de exportaciones o un grupo que cumpla con esta función?

51. ¿Cómo opera? Descríbalo brevemente.

52. ¿Se dispone de un acervo documental que integre todas las disposiciones legales, técnicas y administrativas relacionadas con las exportaciones?

53. ¿Se puede accesar a la información de este acervo en la red interna de comunicación de la organización?

54. ¿Entre la información técnica preparada para apoyar las exportaciones, se cuenta con la correspondiente a:
- a) manual del exportador?
- b) manual de procedimientos del área de exportación?
- c) manual de calidad?
- d) manuales de operación?
- e) portafolio de servicios?
- f) guías de exportación?
- g) otros?

55. ¿Se revisan periódicamente?

56. ¿Recibió capacitación el personal responsable de las exportaciones?

57. ¿Cuenta con otro tipo de información que influya en el manejo de las exportaciones? Incluya copia.

58. ¿Se lleva a cabo algún registro de la propiedad intelectual o comercial de los productos y/o servicios que se exportan?

59. ¿Qué registros y ante qué instancias? Incluya copia.

60. ¿Se lleva un control de la vigencia de estos registros?

61. ¿Se efectúa el trámite de permisos de exportación?

62. ¿Se cuenta con un inventario de permisos, instancias y requisitos para su obtención? Descríbalo brevemente.

63. ¿Se dispone de una relación de los costos de los registros y permisos?
64. Con base en las exportaciones, ¿ha sido necesario ampliar y/o modificar las disposiciones jurídicas de la organización?
65. ¿Se han mantenido estables las relaciones con la competencia o han cambiado de acuerdo con el ajuste de la organización?
66. ¿Dispone la organización de los vehículos y equipo idóneos para la carga y descarga de material?
67. ¿Se tiene contratados los servicios de una organización especializada en esta clase de trabajo?
68. ¿Se han analizado las ventajas en uno y otro caso?
69. ¿Se dispone de almacén apropiado para el manejo de los productos?
70. ¿La disposición y acondicionamiento del almacén cumple con normas de calidad?
71. ¿Cuáles?
72. ¿Qué mecanismos de coordinación se han establecido para garantizar una interrelación eficaz con estos prestadores de servicio?
73. ¿Se ha efectuado un análisis de las ventajas de adherirse a acuerdos y tratados internacionales para apoyar el plan de exportación? Incluya copia.
74. ¿A qué disposiciones en la materia se han adherido?
75. ¿Qué beneficios se han obtenido de su aplicación?
76. En caso de que la organización utilice patentes y marcas que no son de su propiedad, ¿se ha firmado algún tipo de convenio para la exportación de productos?
77. De acuerdo con el convenio, ¿qué tipo de soporte ha proporcionado?
    a) línea de crédito
    b) entrenamiento y/o capacitación
    c) equipos e insumos
    d) envío de personal especializado
    e) contacto con otras organizaciones
    f) información documental y digital
    g) otros
78. ¿Existe una política relativa a la reposición de productos de exportación que no cumplan las normas de calidad requeridas por el cliente?
79. ¿Ha permitido esta política un mejor posicionamiento en el mercado meta?
80. ¿Las exportaciones representan un elemento de competitividad para la organización?
81. ¿Por qué?
82. ¿De que manera podría imprimirles más cohesión?

GLOBALIZACIÓN

1. ¿Existe una noción clara de lo que implica la participación de la organización en un mercado global?
2. ¿Cómo se preparó a la organización para ingresar al mercado global?
3. ¿Permite la capacidad instalada una respuesta oportuna y consistente?
4. ¿Se analizaron los aspectos que influyen en las tasas arancelarias?
5. ¿Se consideró la relación que existe entre la inversión extranjera directa y el total de la inversión en el lugar de origen?

6. ¿Están claramente definida las alternativas de la inversión extranjera directa:
   a) horizontal?
   b) vertical (hacia atrás)?
   c) vertical (hacia delante)?

7. ¿Se revisaron las condiciones de infraestructura tecnológica?

8. ¿Se compararon los estándares de los productos y servicios con los vigentes en los mercados en el exterior?

9. ¿Se preparó una estrategia de penetración?

10. ¿Se llevó a cabo un análisis de las formas de penetración para ingresar en otros países tales como:
    a) acuerdos de exportación?
    b) licenciamiento?
    c) franquicia?
    d) alianza estratégica?
    e) subsidiaria propia?
    f) adquisición?
    g) fusión?
    h) otros?

11. ¿En cada caso se estudiaron las condiciones normativas globales que se aplican a este tipo de alternativa?

12. ¿Se visualizaron los elementos para soportar las presiones competitivas y fortalecer la posición en el mercado mediante:
    a) liderazgo en costos?
    b) diferenciación?
    c) concentración?
    d) diversificación?
    e) integración vertical?
    f) integración horizontal?
    g) subcontratación global?
    h) otros?

13. ¿Entre las variables que se estudiaron están:
    a) el producto interno bruto del país de origen?
    b) el producto interno bruto de otros países?
    c) la paridad del poder adquisitivo?

14. ¿Se lleva un registro de los casos en que se han alcanzado economías de escala y economías de alcance?

15. ¿Se consideró entre los elementos de decisión para integrarse al mercado global el índice de desarrollo humano?

16. ¿Los estudios consideraron aspectos como:
    a) esperanza de vida?
    b) porcentaje de alfabetismo?
    c) ingresos promedio?

17. ¿Las implicaciones para la organización incluyen:
    a) beneficios esperados?
    b) costos?
    c) riesgos económicos?
    d) riesgos políticos?

e) riesgos legales?
f) cuestiones éticas?
g) otros?

18. ¿Se dimensionaron las implicaciones culturales sobre la:
a) estructura social?
b) lengua?
c) educación?
d) religión?
e) filosofía política?
f) filosofía económica?
g) otros?

19. ¿La estructura social se contempla a través de:
a) individuos?
b) grupos?
c) estratos sociales?
d) índices de movilidad social?
e) otros?

20. ¿El lenguaje incluye el hablado y no hablado?

21. ¿El lenguaje hablado toma en cuenta los índices de población que se comunican en:
a) chino?
b) inglés?
c) español?
d) ruso?
e) japonés?
f) francés?
g) alemán
h) otros?

22. ¿Se valora el significado del lenguaje no hablado de las formas de expresión, gestos, ademanes y movimientos corporales de las distintas culturales?

23. ¿Se dispone de una estadística de los sistemas éticos y religiosos en otros países?

24. ¿En qué forma se relacionan la información ética y religiosa con las estrategias corporativas?

25. ¿El manejo de las negociaciones con los países con los que se sostienen relaciones comerciales toma en cuenta los índices de las prácticas religiosas?

26. ¿Existe una base de información sobre los valores relativos al trabajo?
a) distancia del poder
b) rechazo a la incertidumbre
c) individualismo
d) masculinidad

27. ¿El manejo de variables culturales ha permitido preparar al personal de la organización en forma transcultural?

28. ¿De qué manera influyen los valores relativos al trabajo en la preparación de un plan de negocios global?

29. ¿El plan de negocios global incorpora aspectos como:
a) aranceles?
b) subsidios?

c) requisitos de contenido nacional?
d) políticas administrativas y *antidumping*?

30. ¿Se dispone de información actualizada sobre los niveles de integración económica, en especial respecto de?
a) área de libre comercio?
b) unión aduanera?
c) mercado común?
d) unión económica?
e) unión política?

31. ¿Existe una relación de la integración económica a nivel regional que incluya información sobre:
a) tratados de libre comercio?
b) asociación de naciones?
c) acuerdos de cooperación?

32. ¿Se tiene conocimiento del mercado cambiario?
a) conversión de moneda
b) riesgo cambiario

33. ¿Se ha considerado la alternativa de apoyar las operaciones en el extranjero con el soporte del mercado global de capitales?

34. ¿El marco global incorpora una visión para la operación de negocios en áreas como:
a) fabricación?
b) marketing?
c) investigación y desarrollo?
d) administración global de los recursos humanos?
e) administración financiera?
f) otros?

35. ¿Cómo se evalúa el desempeño global de la organización?

IMPORTACIONES

1. ¿Realiza importaciones la organización?

2. ¿De qué naturaleza?
a) materias primas
b) productos terminados
c) refacciones o partes de productos
d) material audiovisual de insumos o productos
e) documentación y/o programas de cómputo sobre productos y/o servicios
f) combinaciones de material y documentos
g) otros

3. ¿Cuenta con un plan de importación?

4. ¿Se efectuaron algunos de los siguientes estudios preparatorios necesarios para importar?
a) estudio de viabilidad
b) estudios de mercado
c) *benchmarking*
d) otros

5. ¿Las importaciones son producto de un(a):
   a) acuerdo de licencia?
   b) contrato de administración?
   c) alianza estratégica?
   d) establecimiento de una subsidiaria?
   e) necesidad de producción?
   f) necesidad de servicio?
   g) otros?

   Incluya copia.

6. ¿A qué fuentes de información acudió para tomar la decisión de importar?
   a) embajadas
   b) consejerías comerciales
   c) organizaciones de comercio
   d) asesoría especializada
   e) bases de datos
   f) revistas
   g) periódicos
   h) otros

7. ¿Está definida una estrategia competitiva?
8. Con base en la estrategia competitiva, ¿ha preparado la organización material promocional?
9. ¿Qué inversiones y gastos se han hecho para importar?
10. ¿Qué utilidades reporta a la organización la venta de artículos importados?
11. Considerando la inversión y gastos, ¿son rentables las importaciones?
12. ¿Se tiene conocimiento de productos y servicios análogos a los de la organización?
13. ¿Existen oportunidades de negocio para los productos y servicios que importa la organización?
14. ¿Se analizan las tendencias de la demanda en el mercado?
   a) comportamiento del consumidor
   b) ingreso per cápita
   c) demográficas
   d) políticas
   e) económicas
   f) sociales
   g) culturales
   h) otros

15. ¿Están claramente ubicadas las barreras a la importación tales como:
   a) aranceles?
   b) permisos?
   c) prácticas culturales?
   d) normas técnicas?
   e) normas de seguridad?
   f) normas administrativas?
   g) normas sanitarias?
   h) otras?

16. ¿La estrategia competitiva está respaldada por estrategias de negocio?
17. ¿Los productos y/o servicios de la organización son exclusivos o también son manejados por otras organizaciones?

18. Como organización, ¿cuenta con una certificación de calidad internacional?
19. ¿Quién la expidió?
20. ¿Son productos y/o servicios considerados como líderes en el mercado?
21. ¿De qué manera contribuyen a afianzar la posición competitiva de la organización?
22. ¿Cuál es el valor agregado de los productos y/o servicios de la organización respecto de los de la competencia?
23. ¿Existe algún estudio para lograr una integración nacional de los productos y/o servicios?
24. ¿Permite la normatividad del país las importaciones de manera fluida y sin contratiempos?
25. ¿El ordenamiento legal que le permite operar contempla en su objeto o atribuciones la generación de productos y/o servicios que impliquen el empleo de recursos provenientes del extranjero?
26. ¿La posición de la organización en el ámbito nacional es producto de esta relación?
27. ¿Los programas de trabajo se preparan tomando en cuenta niveles de producción de bienes y servicios estipulados en:
    a) convenios de operación?
    b) necesidades de producción?
    c) necesidades de servicio?
    d) giro?
    e) naturaleza de sus funciones?
    f) prioridades establecidas por las autoridades?
    g) planes nacionales?
    h) combinación de elementos?
    i) otros?

    Descríbalo brevemente.

28. De conformidad con la figura jurídica de la organización, ¿qué grado de independencia tiene para tomar decisiones el área de importaciones?
29. ¿Existen disposiciones relacionadas con los montos de recursos o porcentajes de uso de recursos del extranjero?
30. En cuanto a importaciones, ¿qué instancias y en qué materia específica regulan la actividad de la organización? Descríbalo brevemente.
31. ¿Existen procedimientos documentados para cumplir con las normas que dictan estas instancias? Incluya copia.
32. ¿Qué área o unidad administrativa es la responsable de atender todos los requerimientos vinculados con las importaciones?
33. ¿Qué áreas de la organización trabajan coordinadamente con el área encargada de las importaciones?
34. ¿Quién controla los mecanismos de cobro en operaciones con el extranjero?
35. ¿El cobro de tales operaciones se realiza mediante:
    a) anticipos?
    b) pago contra la presentación de documentos de embarque o cobranza documentaria?
    c) pago contra factura?
    d) carta de crédito irrevocable?
    e) pago posterior al embarque?
    f) otros?

36. ¿La carta de crédito es:

Por forma de pago

a) a la vista?
b) con pago diferido?
c) con aceptación?
d) con negociación?

Por obligación de pago

a) irrevocable?
b) notificada?
c) confirmada?

37. ¿Quién salvaguarda la documentación que formaliza las condiciones de trabajo de la organización?

38. ¿Se han certificado notarialmente copias para efectos de comercialización?

39. ¿Se renueva periódicamente esta documentación?

40. ¿Se dispone de políticas u otra clase de lineamiento que, en apoyo a los programas de trabajo de la organización, determinen las facultades y responsabilidades de cada área?

41. ¿Existe un comité de importaciones o un grupo que cumpla con esta función?

42. ¿Cómo opera? Descríbalo brevemente.

43. ¿Se dispone de un acervo documental que integre todas las disposiciones legales, técnicas y administrativas relacionadas con las importaciones?

44. ¿Se puede accesar a la información de este acervo mediante computadora?

45. ¿Se cuenta entre la información técnica la correspondiente a:

a) manual del importador?
b) manual general de organización?
c) manual general de procedimientos?
d) manual de calidad?
e) manuales de operación?
f) portafolio de servicios?
g) guías de importación?
h) otros?

46. ¿Se revisan periódicamente?

47. ¿Recibió capacitación el personal responsable de las importaciones?

48. ¿Se le imparten cursos?

49. ¿Se recibe y revisa diariamente el Diario Oficial?

50. ¿Cuenta con otro tipo de información que influya en el manejo de las importaciones? Incluya copia.

51. ¿Se lleva a cabo algún registro de la propiedad intelectual o comercial de los productos y/o servicios?

52. ¿Qué registros y ante qué instancias?

53. ¿Se lleva un control de la vigencia de estos registros?

54. ¿Ante qué instancias se tramitan los permisos de importación?

55. ¿Se cuenta con un inventario de permisos, instancias y requisitos para su obtención? Incluya copia.

56. ¿Se dispone de una relación de los costos de los registros y permisos?

57. ¿Se han tomado las medidas necesarias para la gestión expedita de recursos para cubrir los trámites?

58. ¿El costo de estos trámites es absorbida totalmente por la organización?

59. En caso negativo, ¿qué porcentaje aporta el fabricante?
60. ¿Ha sido necesaria la concesión de poderes notariales o cartas poder para la realización de los trámites de importación?
61. ¿Está registrado este tipo de otorgamiento de facultades?
62. ¿El área jurídica está enterada?
63. Para efectos de importación, ¿ha sido necesario ampliar y/o modificar las disposiciones jurídicas de la organización?
64. ¿Se han mantenido las relaciones estables con la competencia o han cambiado de acuerdo con el ajuste de la organización?
65. ¿Están claramente definidos los criterios de importación con la agencia aduanal, consolidadoras, almacenes, *brokers*, transportistas, etcétera?
66. ¿Se dispone en la organización de los vehículos y equipo idóneos para la carga y descarga de material?
67. ¿Están contratados los servicios de una organización especializada en esta clase de trabajos?
68. ¿Se han analizado las ventajas en uno y otro caso?
69. ¿Se dispone de almacén apropiado para el manejo de los productos?
70. ¿La disposición y acondicionamiento del almacén cumple con normas de calidad?
71. ¿Cuáles?
72. ¿Es funcional la distribución de productos?
73. ¿Qué disposiciones norman la distribución de los productos?
74. ¿Qué mecanismos de coordinación se han establecido para garantizar una interrelación efectiva entre los almacenes y el resto de las áreas de la organización?
75. ¿Se ha efectuado un análisis de la ventajas de adherirse a acuerdos y tratados internacionales?
76. ¿Qué beneficios se han obtenido de su aplicación?
77. ¿La organización productora o titular de la patente original de los bienes y servicios ha otorgado las facilidades necesarias para su manejo?
78. De acuerdo con el convenio de trabajo, ¿qué tipo de soporte ha proporcionado?
a) ayuda económica para la creación y operación de la organización
b) línea de crédito
c) entrenamiento y/o capacitación
d) equipos e insumos
e) envío de personal especializado
f) contacto con otras organizaciones
g) información documental y digital
h) otros

79. ¿Existen relaciones de coordinación con otras organizaciones nacionales o extranjeras que produzcan los mismos bienes y/o servicios?
80. ¿Se les proporciona alguna asesoría o apoyo para que efectúen sus importaciones?
81. ¿Llevan a cabo eventos para intercambiar experiencias?
82. ¿Dónde y con qué periodicidad?
83. ¿Es positivo para la organización participar en ellos?
84. ¿Acude la organización a eventos en los que participa la competencia?
85. Para efectos de que la organización participe en licitaciones públicas, ¿se proporcionan los apoyos necesarios en cuanto a:
a) cartas compromiso de la casa matriz?
b) condición de los productos y/o servicios?

c) reducción de precios?
d) tiempos de entrega?
e) envío de muestras?
f) otros?

86. ¿Existe una política relativa a la reposición de productos que no cumplan las normas de calidad requeridas por el cliente?
87. ¿Se brinda servicio personalizado a los clientes de la organización en el intervalo de adopción de los productos y/o servicios de la organización?
88. ¿Las importaciones representan un elemento de competitividad para la organización?
89. ¿Por qué?
90. ¿De qué manera podría imprimírseles más cohesión?

INFORMÁTICA

ÁREA DE INFORMÁTICA

1. ¿Dispone la organización de un área responsable de la informática?
2. ¿Cuál es la adscripción del área de informática?
3. ¿La adscripción del área permite que sus iniciativas lleguen a toda la organización?
4. ¿La creación del área obedece a factores como:
   a) disposiciones implícitas en el objeto de la organización?
   b) necesidades de servicio?
   c) productividad?
   d) competitividad?
   e) otros?
5. ¿Cuál es la estructura del área? Descríbala brevemente.
6. ¿La composición del área permite desarrollar las funciones adecuadamente?
7. ¿Están claramente definidos los objetivos del área?
8. ¿Son del dominio del personal del área?
9. ¿Cómo se evalúa el cumplimiento de los objetivos? Explíquelo brevemente.
10. ¿De qué manera afecta a la organización el cumplimiento de los objetivos del área de informática?
11. ¿Opera el área con base en un programa de trabajo? Incluya copia.
12. ¿Cuál es la mecánica para integrar el programa de trabajo del área? Explíquela brevemente.
13. ¿Existen funciones documentadas para regular el área?
14. ¿Cómo se coordina con otras áreas de la organización?
15. ¿Recibe el personal del área la capacitación necesaria para cumplir con sus funciones?
16. ¿Cómo se determinan las necesidades de capacitación del área?
17. ¿Con qué periodicidad se le capacita?
18. ¿Cómo se precisa el nivel de congruencia entre la capacitación impartida y su efecto en el desarrollo del trabajo?
19. ¿Cuál es el monto anual de los gastos del área de informática?
20. ¿Existe un presupuesto del área?
21. ¿Se cuantifica el gasto por la compra y renta de equipos?

22. ¿Se lleva un control de la asignación de equipos a las áreas de la organización?
23. ¿Se lleva un registro del costo de las aplicaciones por usuario? Incluya copia.
24. ¿Se brinda asistencia técnica a las áreas que manejan los equipos?
25. ¿Cómo se mide el costo de resultados por área que recibe el soporte en equipos y asistencia técnica?
26. ¿La asignación de recursos al área se hace como centro de gastos?
27. ¿Existe un comparativo sobre la productividad de las áreas antes y después de la instalación de equipos?
28. ¿Se dispone de una relación de proveedores actualizada?
29. ¿Los proveedores del área de informática están clasificados de acuerdo con el suministro de:
    a) mobiliario?
    b) consumibles?
    c) equipo auxiliar?
    d) hardware?
    e) software?
    f) mantenimiento?
    g) asesoría?
    h) capacitación?
    i) otros?
30. ¿Es coincidente la disponibilidad de recursos de trabajo (equipos, mobiliario, consumibles, etc.) con las necesidades de las aplicaciones?
31. ¿Cómo se atienden los problemas relacionados con las aplicaciones?
32. ¿Cómo incide la informática en las estrategias?

SISTEMAS

1. ¿Quién interviene en el diseño de los sistemas?
    a) responsable del proyecto
    b) analista de sistemas
    c) usuario
    d) administrador de la base de datos
    e) proveedor
    f) asesores
    g) administrador de redes
    h) otros
2. ¿Se justifica la necesidad?
3. ¿Cómo?
4. ¿Qué pasos se siguen para desarrollar un sistema?
    a) preparación del programa de trabajo
    b) asignación de responsabilidades
    c) definición del problema
    d) determinación de objetivos
    e) estudio de factibilidad
    f) análisis costo-beneficio
    g) desarrollo del modelo lógico
    h) detección de necesidades para el sistema físico
    i) especificación de programas
    j) carga de datos
    k) codificación

l) revisión con el usuario
m) pruebas del sistema
n) análisis de resultados
o) ajustes
p) documentación del sistema
q) implementación
r) revisión de resultados

5. ¿Cómo se interrelaciona el sistema de comercio electrónico con el resto de los sistemas?
6. ¿Se desarrollan programas?
7. ¿Los programas de desarrollo incluyen el uso de software?
8. ¿El software contempla lenguajes como:
   a) de programación interactiva?
   b) de programación orientada a objetos?
   c) de programación funcional?
   d) *shell* y *script*?
   e) de programación web?
   f) de etiquetado?
   g) de programación visual?
   h) de programación concurrente?
   i) de programación lógica?
   j) para el manejo de datos?
   k) ensambladores?
   l) otros?
9. ¿El software es compatible con:
   a) otro software?
   b) con periféricos?
   c) otros?
10. ¿Cuentan con licencias del software que emplea la organización?
   a) individual
   b) múltiple
   c) corporativa
   d) otras
11. ¿El software con que se cuenta incluye:
   a) capacidad para trabajar con redes?
   b) compatibilidad con otro tipo de software y periféricos?
   c) accesibilidad para acceder y trabajar con él?
   d) viabilidad para trabajar en multiplataformas?
   e) otros?
12. ¿Se utilizan sistemas de bases de datos?
13. ¿Cuáles son los componentes de las bases de datos?
   a) lenguajes
   b) multiplataformas
   c) diccionario
   d) sistemas de almacenamiento y respaldo
   e) herramientas para aplicaciones
   f) software para la web
   g) otros

14. ¿Cómo se administran las bases de datos? Explíquelo brevemente.
15. ¿En quién recae la responsabilidad de administrarlas?
16. ¿Cómo se evalúa la congruencia en la forma de administrar las bases de datos?
17. ¿Qué ventajas reporta a la organización el manejo de las bases de datos?
18. ¿Se brinda apoyo informático a los sistemas de comunicación de la organización?
19. ¿Qué elementos se consideran para este efecto?
20. ¿Operan redes para el manejo de la información?
21. ¿En la decisión de instalar las redes, se consideró:
    a) el costo-beneficio?
    b) la capacidad y velocidad de respuesta?
    c) el nivel de confiabilidad y seguridad?
    d) la compatibilidad con otra red?
    e) otros?
22. ¿Cómo y a quién se reporta el comportamiento de los sistemas?
23. ¿Con qué periodicidad se prepara un informe?
24. ¿Se analiza el contenido de los informes?
25. En caso de presentar incongruencias o de desviaciones en cuanto a los requisitos fundamentales, ¿qué medidas se toman?
26. ¿Se analizan el tipo y características de la documentación que se maneja en los sistemas?
27. ¿Cómo se determina si el diseño y contenido de formas es el adecuado?
28. ¿Con qué áreas de la organización se coordina esta tarea?
29. ¿Se emplean sistemas distribuidos?
30. ¿En qué medida están centralizados o descentralizados los sistemas?
31. ¿Cuáles son los criterios para su utilización?
    a) costo
    b) posibilidad de crecimiento
    c) racionalización de recursos
    d) soporte
    e) seguridad en el manejo de la información
    f) velocidad y congruencia de respuesta
    g) otros
32. ¿Cuenta la organización con un plan maestro para manejar los proyectos de sistemas?
33. ¿En la planeación de proyectos se determinan:
    a) objetivos?
    b) políticas?
    c) responsables?
    d) fases?
    e) análisis documental?
    f) jerarquización de la información?
    g) áreas involucradas?
    h) proceso de toma de decisiones?
    i) nivel de riesgo?
    j) otros?
34. ¿El control de proyectos considera:
    a) inicio y término?
    b) recursos?

c) prioridad?
d) duración?
e) presupuesto?
f) técnicas necesarias?
g) avances?
h) periodicidad del reporte de avances?
i) rendimiento programado?
j) rendimiento real?
k) desviaciones?
l) acciones correctivas?
m) reprogramación de fases?
n) costo de la reprogramación?
o) otros?

35. ¿Se mide el efecto de los sistemas por su(s):
a) entradas y salidas?
b) procesos?
c) especificaciones?
d) volumen de datos?
e) confiabilidad?
f) estándares?
g) accesibilidad?
h) responsables?
i) software?
j) bases de datos?
k) redes?
l) controles?
m) otros?

MANEJO DE DATOS Y EQUIPOS DE CÓMPUTO

1. ¿Cómo se definen las necesidades en cuanto a captación de datos?
2. ¿Se programa la captación de datos?
3. ¿Con qué periodicidad?
4. ¿Quién controla el manejo de los datos?
5. ¿Qué tipos de criterios se observan para controlar los datos?
6. ¿Los controles consideran información tal como:
a) área solicitante?
b) adscripción?
c) documento fuente?
d) periodicidad de manejo?
e) operación?
f) revisión?
g) otros?

7. ¿Elaboran diccionarios de datos?
8. ¿Los diccionarios de datos se utilizan para:
a) manejar detalles de sistemas grandes?
b) documentar sistemas?
c) transmitir un significado común para todos los elementos del sistema?
d) facilitar el análisis de un sistema?
e) localizar errores?
f) otros?

9. ¿Existe una relación entre el diccionario de datos y los diagramas de flujo de datos? Explíquela brevemente.
10. ¿Utilizan el desarrollo de prototipos?
11. ¿Bajo que circunstancias y qué métodos se determina el uso de prototipos?
12. ¿El empleo de prototipos influye en el proceso de toma de decisiones?
13. Una vez diseñado un sistema, ¿se elabora una carpeta de descripción del mismo?
14. ¿Esta carpeta incluye información como:
    a) propuesta de desarrollo?
    b) cuadros de despliegue?
    c) estructuras de registro?
    d) sistemas de codificación?
    e) especificación de procedimientos y programas?
    f) plan de desarrollo?
    g) costo del sistema?
    h) otros?
15. ¿Qué medios de almacenamiento de datos se utilizan?
    a) bases de datos
    b) programas
    c) paquetería
    d) otros
16. ¿Qué ventajas o desventajas ofrecen?
17. ¿Existe un control adecuado de los sistemas en operación? Incluya copia
18. ¿Se cuenta con procedimientos de la operación del sistema de cómputo?
19. ¿Se lleva un registro del tiempo real de funcionamiento del equipo de cómputo?
20. ¿Está definida la responsabilidad de la información en línea y en lotes?
21. ¿Existe correlación entre los sistemas en línea y batch con el uso del equipo?
22. ¿En dónde se salvaguarda la información?
23. ¿Se elaboran respaldos de la información?
24. ¿Se preserva la confidencialidad de la información?
25. ¿La capacidad instalada permite el uso de redes?
26. ¿Qué resultados se han obtenido con el uso de redes?
27. ¿Es acorde la producción con la infraestructura?
28. ¿Están definidos estándares de producción?
29. ¿Se dispone de un inventario actualizado de las computadoras conectadas al sistema de cómputo?
30. ¿El inventario está detallado por:
    a) área?
    b) departamento?
    c) división?
    d) unidad estratégica de negocio?
    e) otros?
31. ¿Se actualiza periódicamente?
32. ¿Con qué frecuencia se imparten cursos de capacitación sobre la operación del equipo?
33. ¿La capacitación se programa de acuerdo con:
    a) la distribución de los equipos?
    b) prioridades del servicio?
    c) procesos estratégicos?

d) programación?
e) otros?

34. ¿El equipo de cómputo de la organización es propio?
35. ¿Se ha considerado las alternativas de compra, renta o renta con opción a compra?
36. ¿Existe un estudio sobre las condiciones económicas del uso de equipo propio y/o rentado?
37. ¿Qué factores determinan la capacidad instalada?
38. ¿Son compatibles las características de los equipos?
39. ¿Quién y con que periodicidad se ocupa de su mantenimiento?
40. ¿El mantenimiento incluye:
    a) equipo central?
    b) computadoras personales?
    c) equipo de comunicación?
    d) periféricos?
    e) otros?
41. ¿Se verifica el nivel de congruencia entre software y hardware?
42. ¿Se recibe apoyo de algún tipo de los proveedores de equipo?
43. ¿Quién supervisa y resguarda los contratos de los proveedores?
44. ¿Los proveedores y clientes requieren de un tipo de equipo o programa para homogeneizar el proceso de comunicación con la organización?

SEGURIDAD

1. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de los sistemas de información en cuanto a:
    a) integridad?
    b) confidencialidad?
    c) disponibilidad?
2. ¿La salvaguarda de la información considera:
    a) rutas de acceso?
    b) software de control?
    c) claves de acceso?
    d) encriptamiento?
3. ¿Las rutas de acceso son:
    a) sólo lectura?
    b) sólo consulta?
    c) lectura y consulta?
    d) lectura escritura?
4. ¿Qué tipo de software se emplea para salvaguardar la información?
    a) programas
    b) archivos
    c) diccionario de datos
    d) utilerías
    e) otros
5. ¿El software está orientado a cubrir:
    a) el sistema operativo?
    b) las telecomunicaciones?

c) las bases de datos?
d) los controles de acceso?
e) otros?

6. ¿Qué claves de acceso se utilizan?
7. ¿Se asignan claves de acceso o passwords por usuario?
8. ¿Se dispone de credenciales con banda magnética?
9. ¿Se emplea otro tipo de control de acceso como:
   a) voz?
   b) huellas?
   c) retina?
   d) otros?
10. ¿Quién lleva el control de las claves de acceso?
11. ¿Están relacionadas las claves en un documento?
12. ¿Con qué periodicidad se revisan o actualizan?
13. ¿En qué medida se utiliza el encriptamiento para proteger:
   a) correo electrónico?
   b) información personal?
   c) reportes financieros?
   d) información clasificada?
   e) otros?
14. ¿El diseño de las instalaciones del centro de cómputo permite un adecuado control del acceso de personal?
15. ¿Las condiciones de operación del centro de cómputo contemplan especificaciones de seguridad en cuanto a:
   a) aire acondicionado?
   b) instalación eléctrica?
   c) agua?
   d) detección de fuego y humo?
   e) otros?
16. ¿La salvaguarda de los equipos está respaldada por seguros?
17. ¿Existe un plan de contingencia para la atención de emergencias, accidentes o desastre?

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿Existe un área encargada de la investigación y desarrollo?
2. ¿A quién reporta?
3. ¿Qué áreas de la organización coadyuvan con la función?
   a) marketing
   b) operaciones
   c) finanzas
   d) recursos humanos
   e) sistemas
   f) otros
4. ¿Qué orientación se le da a la investigación y desarrollo?
5. ¿Ha influido en el desarrollo de proyectos para el manejo del conocimiento?
6. ¿Ha propiciado la formación de equipos de trabajo?

7. ¿Existe un programa para dirigir las acciones a:
   a) corto plazo?
   b) mediano plazo?
   c) largo plazo?
   d) otros?

8. ¿Cuántos recursos se destinan a este propósito?
9. ¿Qué porcentaje del presupuesto representa?
10. ¿Los resultados permiten:
   a) producir nuevos productos y/o servicios?
   b) mejorar los productos y/o servicios existentes?
   c) reducir costos?
   d) elevar la productividad?
   e) diseñar nuevos sistemas?
   f) instrumentar nuevos procesos?
   g) simplificar los medios de producción?
   h) otros?

11. ¿En qué áreas específicas se han logrado mejoras? Incluya copia.
12. ¿Qué procedimientos se han implementado para la investigación y desarrollo? Incluya copia.
13. ¿Se dispone de una estadística del comportamiento organizacional antes y después de inclusión de la función?
14. ¿Se ha cuantificado el plazo para cada mejora por rubro específico?
15. ¿Qué relación existe entre la investigación y desarrollo y la tecnología de la información?
16. ¿Se ha integrado un sistema de cómputo para evaluar resultados?
17. ¿Qué pasos se siguen para hacerlos del conocimiento de todas las áreas?
18. ¿Es la investigación y desarrollo un pilar para la administración del cambio?
19. ¿En qué forma se impulsa la innovación y la creatividad?
20. ¿Se ha convertido en un proceso de mejora continua?
21. ¿Qué acciones llevan a cabo para promover el flujo de ideas tendientes a lograr mejoras?
   a) foros de discusión
   b) reuniones por área
   c) formación de grupos de trabajo
   d) establecimiento de canales para recibir opiniones
   e) estímulos a la creatividad
   f) eventos periódicos para presentar propuestas y/o resultados
   g) participación en certámenes
   h) otros

22. ¿La función se ha fortalecido a partir de:
   a) estudios de mejoramiento administrativo?
   b) *benchmarking*?
   c) mayor atribución de facultades a las áreas?
   d) descentralización de procesos?
   e) instrumentación de un proceso de decisiones más abierto?
   f) otros?

23. ¿Para efectuar la investigación y desarrollo se ha requerido de la participación de:
   a) clientes?
   b) proveedores?

c) grupos de interés?
d) grupos de filiación?
e) competencia?
f) asesores?
g) otros?

24. ¿Ha mejorado la cultura organizacional en alguna medida como resultado de un mayor despliegue de innovación y creatividad?
25. ¿Cómo se valora?
26. ¿Se ha realizado un estudio de costo-beneficio?
27. ¿Existen pruebas concretas para determinar el efecto de la investigación y desarrollo en las estrategias de la organización?
    a) concentración
    b) diversificación
    c) liderazgo en costos
    d) integración vertical
    e) integración horizontal
28. ¿Cómo se ha enfocado la investigación y desarrollo en cuanto a la selección estratégica:
    a) internacional
    b) multinacional
    c) trasnacional
    d) global
29. ¿Puede constituirse en un eslabón entre la organización y el mercado global?
30. ¿Cómo se coordina la función con instancias en el extranjero?
    a) tratado
    b) contrato
    c) convenio
    d) acuerdo de licencia
    e) otros
31. ¿De qué manera afecta a la estructura de la organización?
32. ¿Cómo influye en la cadena de valor?
33. ¿Su efecto se ha traducido en una ventaja competitiva?
34. ¿Existe alguna propuesta para ampliar y/o diversificar las iniciativas de investigación y desarrollo

MARKETING

PLANEACIÓN DE LAS VENTAS

1. ¿Existe un plan de marketing?
2. ¿Cómo está integrado el plan?
    a) resumen ejecutivo
    b) descripción de la organización
    c) enfoques estratégicos
    d) análisis de la situación
    e) enfoque en el mercado-producto
    f) estrategia y tácticas del programa de marketing
    g) programa de investigación y desarrollo y de operaciones

h) proyecciones financieras
i) estructura organizacional
j) plan de ejecución
k) evaluación y control

3. ¿Están definidos los objetivos de ventas a corto, mediano y largo plazos? Descríbalos brevemente
4. ¿Se preparan programas para:
   a) el impulso y desplazamiento de los productos y/o servicios?
   b) análisis de la situación actual de las ventas?
   c) análisis de la competencia?
   d) análisis del mercado actual y potencial?
   e) otros?
5. ¿Los programas se integran con base en:
   a) la prioridad de cada tarea que comprende cada proyecto?
   b) el responsable de cada tarea?
   c) el tiempo que tomará cada tarea?
   d) la precedencia o secuencia necesaria en la realización de cada tarea?
   e) los recursos requeridos por cada tarea?
   f) otros?
6. ¿Estos programas han permitido implementar un sistema de monitoreo para apoyar la planeación comercial estratégica?
7. ¿Se mantiene una relación estrecha con directores comerciales y grandes distribuidores con el propósito de lograr mayor penetración en el mercado y detectar nuevas oportunidades de negocio?
8. ¿Se tiene contacto con proveedores en cuanto a intercambio electrónico de datos y administración de inventarios?
9. ¿Cómo se asegura la propiedad intelectual y/o comercial de los productos y/o servicios?
10. ¿Se elaboran proyecciones de ventas de acuerdo con el desarrollo histórico y comportamiento del mercado potencial?
11. ¿Se observan criterios de calidad para la definición de directrices?
12. ¿Cómo se controla el cumplimiento de los programas? Especifíquelo.
13. ¿Cuentan con políticas por escrito en lo relativo a:
   a) trato a clientes?
   b) trato a fabricantes y/o distribuidores?
   c) ventas al contado y a plazos?
   d) volumen de crédito a clientes?
   e) segmentos y/o territorios?
   f) descuentos?
   g) precio?
   h) ofertas para licitación?
   i) condiciones de entrega?
   j) comisiones?
   k) calendarios de entrega?
   l) cancelaciones?
   m) reposiciones?
   n) ampliaciones?
   o) convenios con la competencia?

p) integración de la fuerza de ventas?
q) otros?
Incluya documento.

14. ¿Se dispone de la fuerza de ventas adecuada para la atención de las prioridades de comercialización?
15. ¿Es conveniente su fortalecimiento?
16. ¿Se ha determinado la necesidad de capacitación para la fuerza de ventas?
17. ¿Qué clase de capacitación y con qué frecuencia?
18. ¿Cómo se planea identificar, calificar y hacer contacto con los clientes potenciales?
19. ¿Cómo se planea vender?
20. ¿Representan las licitaciones uno de los mecanismos de venta más importantes?
21. ¿Se han creado bases de datos para el manejo de información de ofertas?
22. ¿Cuenta la organización con una estimación de los precios de la competencia para la preparación de la oferta económica?
23. ¿Se cuenta con el apoyo de un área para la integración de la información normativa correspondiente a la oferta técnica?
24. ¿Se ha considerado el desarrollo de nuevos productos y/o servicios o el mejoramiento de los actuales?
25. ¿Cómo y qué precios se asignarán a los productos y/o servicios?
26. ¿Cuenta con una estructura de precios para diferentes mercados y/o condiciones de venta?
27. ¿Se ha identificado cuál será la competencia?
28. ¿Qué canal de distribución empleará?
29. ¿Cómo distribuirá los productos y/o servicios?
30. ¿Se empleará la capacidad instalada para vender?
31. ¿Para la venta de los productos y/o servicios de la organización se utiliza alguno de los siguientes medios:
    a) representantes?
    b) comisionistas?
    c) mayoristas?
    d) concesionarios?
    e) corredores?
    f) correo?
    g) catálogo?
    h) teléfono?
    i) televisión?
    j) Internet?
    k) otros?

32. ¿La selección de canales ha sido correcta?
33. ¿Los canales de marketing incluyen:
    a) intermediario?
    b) agente comercial o corredor?
    c) mayorista?
    d) detallista o minorista?
    e) distribuidor?
    f) agente mediador?

34. ¿Se lleva a cabo un análisis de las consideraciones que deben hacerse para el diseño del canal?
- a) cobertura del mercado previsto
- b) satisfacción de los requisitos del comprador
- c) rentabilidad

35. ¿En la cobertura del mercado previsto se analizan los grados de densidad de distribución?
- a) intensiva
- b) exclusiva
- c) selectiva

36. ¿Se detectan factores que afectan la elección del canal?
- a) factores ambientales
- b) factores del consumidor
- c) factores de los productos
- d) factores de la organización

37. ¿Se utilizan canales de marketing:
- a) directo?
- b) de distribución doble?
- c) basados en alianzas estratégicas de canal?

38. ¿Se ha calculado cuáles serán sus ingresos, costos, gastos y utilidades?

39. ¿Se utiliza el costo logístico total?

40. ¿Se dispone de un plan, programa, estrategias y/o criterios para introducir los servicios y/o productos actuales en mercados nuevos?

41. ¿Se ha considerado la alternativa de lanzar nuevos productos y/o servicios?

42. ¿Coordina las pruebas para el lanzamiento y precomercialización de productos y/o servicios?

43. ¿Cómo se estimula el sistema de adopción por parte del cliente?

44. ¿Cuál es el posible efecto financiero a corto, mediano y largo plazos para la comercialización puntual de los productos y/o servicios de la organización?

45. ¿Se cuenta en la organización con los recursos financieros suficientes para soportar esos gastos e inversiones?

46. ¿Es factible la obtención de los fondos necesarios?

47. ¿La fuerza de ventas opera por:
- a) cliente?
- b) territorio?
- c) sector?
- d) producto y/o servicio?
- e) tipo de venta (contado, crédito, licitación, etcétera)?
- f) medio (teléfono, televisión, internet, etcétera)?
- g) otros?

48. ¿La fuerza de ventas dispone de:
- a) manuales?
- b) catálogos?
- c) listas de precios?
- d) muestrarios?
- e) información sobre registro de productos y/o servicios?
- f) información curricular de la organización?
- g) cartera de clientes?

h) información normativa?
i) otros?

49. ¿Quién(es) supervisa(n) la atención a clientes y el desempeño de la fuerza de ventas?
50. ¿Existe un grupo colegiado que apoye la función de ventas?
51. ¿Cómo y a quién debe informar?
52. ¿Se efectúa un seguimiento de los acuerdos tomados en el seno del grupo?
53. ¿Todas las áreas de la organización brindan el soporte necesario y oportuno al área de ventas?
54. ¿Se utiliza el telemarketing como forma de venta?
55. ¿Cómo ha contribuido con las estrategias comerciales tal forma?
56. ¿Se aprovechan las ventajas derivadas de acuerdos y tratados internacionales?
57. ¿Se realizan las gestiones necesarias para ampliar las ventajas competitivas al sumarse este tipo de disposiciones?

CONDICIONES DE MERCADO

1. ¿Cuáles y cómo son las características de los mercados en los que participa la organización?
2. ¿Qué áreas del mercado crecen y qué áreas se rezagan?
3. ¿Dónde está ubicado el mercado?
4. ¿Cuáles y cómo son los clientes de la organización? Descríbalos brevemente.
5. ¿Dónde se localizan los clientes (detallar segmentos)?
6. ¿Qué necesitan o prefieren los clientes?
7. ¿Cuál es la capacidad de compra de los clientes?
8. ¿Qué tan necesarios son los productos o servicios de la organización para los clientes?
9. ¿Cómo perciben a la organización los clientes especializados?
10. ¿Cuál es la imagen de la organización en el mercado?
11. ¿Qué cambios de imagen son necesarios o deseables?
12. ¿Qué porcentaje del mercado actual cubre la organización?
13. ¿Qué porción (participación) del mercado desea la organización?
14. ¿Está en posibilidad la organización de competir eficazmente en precio, calidad y tiempo de entrega?
15. ¿Cómo y dónde se puede generar demanda de los productos y/o servicios?
16. ¿Para cuándo se desea o necesita ese porcentaje de participación de mercado?
17. ¿Qué cambios en la organización son probables o necesarios en cuanto a:
    a) estructura?
    b) normatividad?
    c) productos y/o servicios?
    d) procesos?
    e) funciones?
    f) personal?
    g) tecnología?
    h) operación?
    i) otros?
18. ¿Qué estrategias se tienen que considerar para desarrollar un marketing competitivo?

ESTUDIO DE MERCADO

1. ¿Se cuenta con un estudio de mercado?
2. ¿Se ha llevado a cabo un análisis de los resultados del estudio?
3. ¿Se han detectado las necesidades reales y potenciales de los clientes?
4. ¿Se ha determinado cómo satisfacer esas necesidades?
5. ¿Quiénes y cuántos son los posibles clientes?
6. ¿Cuál es su capacidad real de compra?
7. ¿Existe una demanda suficiente para los productos y/o servicios de la organización?
8. ¿Se cuenta con una evidente ventaja competitiva?
9. ¿Cuál sería la estrategia comercial más conveniente de acuerdo con el análisis del mercado?
10. ¿Cuánto y cuándo podrían comprar los productos y/o servicios de la organización?
11. ¿Se conoce cuáles son los hábitos de compra de los clientes?
12. ¿Se han estimado las tendencias de aumento de sus demandas?
13. ¿Se ha precisado su localización y los posibles canales para atenderles?
14. ¿Se identificó un nicho de mercado no atendido o insatisfecho?
15. ¿Qué se puede hacer para satisfacer esa demanda?
16. ¿Existe escasez de algún producto a servicio?
17. ¿Se ha valorado la posibilidad de atender la necesidad de ese producto:
    a) fabricándolo?
    b) importándolo?
    c) imitándolo?
    d) sustituyéndolo?
    e) distribuyéndolo?
    f) otros?
18. ¿El estudio y análisis del mercado ha permitido:
    a) identificar y seleccionar un mercado meta?
    b) determinar cómo posicionarse?
    c) segmentar mercados?
    d) fijar precios a productos y/o servicios?
    e) formular un perfil de cliente?
    f) evaluar la competitividad interna?
    g) crear o fortalecer la imagen corporativa?
    h) otros?

COMPETENCIA

1. ¿Cuáles son las formas básicas de competencia?
    a) competencia pura
    b) competencia monopolística
    c) oligopolio
    d) monopolio
2. ¿Se tienen detectados los componentes de la competencia?
    a) barreras de entrada
    b) poder de los compradores
    c) poder de los proveedores
    d) competidores
    e) productos sutitutos
    f) nuevas empresas

3. ¿Qué barreras de entrada se han detectado?
   a) tributarias
   b) administrativas
   c) de ubicación
   d) de infraestructura
   e) de costo
   f) otras

4. ¿Quiénes son los principales compradores?
5. ¿A qué segmento del mercado pertenecen?
6. ¿Cuál es el posicionamiento de los productos y/o servicios de la organización?
7. ¿Quiénes son los principales proveedores?
8. ¿En qué medida son necesarios sus productos o servicios?
9. ¿Quiénes son los principales competidores?
10. ¿Son competidores individuales o pertenecen a un grupo?
11. ¿Cuál es su origen o procedencia?
12. ¿En qué compiten con la organización?
13. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades competitivas más importantes?
14. ¿En qué factores fundamenta su éxito la competencia?
15. ¿Qué productos y/o servicios ofrecen?
16. ¿Qué tan fácil o difícil es la entrada para competidores con respecto a los productos y/o servicios que maneja la organización?
17. ¿Cuál es la participación en el mercado de la competencia en los productos y/o servicios en los que compite con la organización?
18. ¿Cuál es el posicionamiento de la competencia en los aspectos en que rivaliza con la organización?
19. ¿Cuáles son los mercados, segmentos o nichos de mercado donde está mejor posicionada la competencia?
20. ¿Existen productos sustitutos?
21. ¿De dónde provienen?
   a) del país
   b) del extranjero

22. ¿En qué medida pueden desplazar a los productos de la organización?
23. ¿En qué se diferencian los productos de la organización de los sustitutos?
   a) precio
   b) garantía
   c) calidad
   d) durabilidad
   e) otros

24. ¿Se tiene un registro de nuevas empresas que compiten en el mismo giro industrial?
25. ¿Se ha efectuado un *bechmarking* para fortalecer las estrategias comerciales?
26. ¿Qué medidas se han adoptado para hacer frente a nuevas empresas?
27. ¿Existe un balance detallado de la posición competitiva? Incluya copia.

OPORTUNIDADES DE MERCADO

1. ¿Se han identificado las oportunidades que el mercado ofrece?
2. ¿Se ha detectado una necesidad o deseo insatisfecho?
3. ¿Qué podría hacer la organización para satisfacer esa necesidad o deseo?

4. ¿Se ha descubierto un nicho o segmento de mercado no atendido o insatisfecho?
5. ¿Qué podría hacer la organización para atender esa demanda insatisfecha?
6. ¿De qué manera se aprovecharán esas oportunidades?
7. ¿Los productos y/o servicios actuales podrían ser ofrecidos en otros mercados?
8. ¿Podrían exportarse?
9. ¿Se ha estudiado qué podría exportar la organización y a qué mercados?
10. ¿Los productos y/o servicios podrían tener otra utilización?
11. ¿Cómo podría aprovechar las nuevas tendencias para la comercialización de los productos y/o servicios de la organización?
12. ¿Cuál sería el monto de la inversión necesaria para desarrollar un nuevo concepto de producto y/o servicio?
13. ¿Cuál sería el monto de la inversión requerida para hacer los arreglos necesarios en los procesos de producción para fabricar los nuevos productos y/o servicios?
14. ¿Cuál sería el monto de la inversión requerida para el lanzamiento de los nuevos productos y/o servicios?
15. ¿A través de qué canales podría la organización vender sus productos y/o servicios?
16. ¿Cuáles son las cualidades exclusivas de los nuevos productos y/o servicios?
17. ¿Por qué éstos son mejores que los demás?
18. ¿El concepto es técnicamente viable?
19. ¿Cuántas personas adquirirían el producto y/o servicio que la organización podría elaborar o prestar?
20. ¿Qué rentabilidad proporcionarían al mes o año, considerando el costo, los gastos y el precio de venta?
21. ¿Se cuenta con la capacidad necesaria para comercializar el producto y/o servicio?
22. ¿Cuál es la participación de mercado que se piensa captar, y en cuánto tiempo?
23. ¿Cuáles son los factores críticos para el éxito comercial del nuevo producto y/o servicio?
24. ¿Cuál es o son sus aspectos más vulnerables?
25. ¿Podría hacer una franquicia de su organización?
26. ¿Qué franquicia le gustaría y convendría comprar?
27. ¿Podría imitar y mejorar un producto y/o servicio exitoso?
28. Algún buen producto y/o servicio que hubiese fallado ahora, ¿podría tener éxito en el futuro?
29. ¿Qué pasaría al transferir un concepto de un producto, servicio o industria a otro?
30. ¿Se podría fabricar y comercializar un buen producto bajo licencia de otro?
31. ¿Qué sucedería si la organización mejora sus productos y/o servicios actuales?
32. ¿Se puede reciclar un producto?
33. ¿Podría tomarse la representación como agente o distribuidor de alguna organización o producto?
34. ¿Qué ocurriría si se sustituyeran materiales en los productos actuales?
35. ¿Tiene capacidad la organización para maquilar un producto?
36. ¿Qué negocio existente le gustaría y podría comprar?
37. ¿Se cuenta con la capacidad económica y técnica para tomar una decisión de esta naturaleza?
38. ¿Se podrían prestar servicios de consultoría y/o información en materia comercial?

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

1. ¿Se desarrollan programas específicos para las campañas de publicidad y promoción? Incluya copia.
2. ¿Se utilizan los servicios de un especialista en la materia para la preparación de los programas o se realizan internamente?
3. ¿Qué criterios se siguen para la contratación de servicios externos?
4. ¿Son rentables para la organización?
5. ¿Se toma algún modelo en la materia como parámetro?
6. Enumere las organizaciones que sirven como modelo.
7. ¿Qué criterios sustentan la definición de las estrategias comerciales?
8. ¿Está alineada la cadena de abasto con las estrategias comerciales?
9. ¿Se emplea la logística inversa?
10. ¿Las estrategias comerciales contemplan la comercialización mezclada?
11. ¿Las estrategias para el ambiente internacional consideran las vertientes:
    a) *internacional*? (se participa en el comercio y mercadeo de diferentes países como una extensión de la estrategia de comercialización del lugar de origen).
    b) *multinacional*? (considera que la comercialización es única en cada parte del mundo).
    c) *global*? (se estandarizan las actividades de comercialización cuando existen similitudes culturales y se adaptan cuando hay diferencias).
    d) *trasnacional*? (se ve al mundo como un mercado y se hace hincapié en las semejanzas culturales más que en las diferencias).
12. ¿Se desarrolla un programa para manejar la publicidad?
13. ¿El programa considera la audiencia prevista, los objetivos y el presupuesto de publicidad?
14. ¿Cómo se prepara el diseño de la publicidad?
15. ¿La selección de medios toma en cuenta:
    a) el alcance?
    b) *rating*?
    c) frecuencia?
    d) costo?
16. ¿Qué opciones de medios se consideran?
    a) televisión
    b) radio
    c) revistas
    d) periódicos
    e) Internet
    f) exteriores
    g) correo directo
    h) otros
17. ¿La implementación del programa de publicidad incluye pruebas previas?
    a) de portafolios
    b) de jurado
    c) de teatro
    d) otros
18. ¿Se evalúa el programa con:
    a) aplicación de pruebas posteriores al anuncio?

b) recuerdo asistido?
c) recuerdo no asistido?
d) pruebas de actitud?
e) pruebas de consulta?
f) pruebas de ventas?

19. ¿Existe congruencia entre la publicidad que se emplea y el contenido del mensaje que requieren los productos y/o servicios?
20. ¿Se define un programa integral de comunicaciones?
21. ¿Cómo se promocionan los productos y/o servicios?
22. ¿Se efectúa una promoción de ventas orientada hacia el consumidor y al comercio?
23. ¿La promoción de ventas al consumidor se realiza a través de:
    a) cupones?
    b) ofertas?
    c) primas?
    d) concursos?
    e) sorteos?
    f) muestras?
    g) programas de continuidad?
    h) exhibidores en el punto de compra?
    i) reembolsos?
    j) colocación de productos?
24. ¿La promoción de ventas al comercio emplea enfoques tales como:
    a) compensaciones y descuentos?
    b) publicidad cooperativa?
    c) capacitación de la fuerza de ventas de los distribuidores?
25. ¿Se brinda soporte de relaciones públicas a estas actividades?
26. ¿Existe una coordinación adecuada entre la publicidad y la promoción?
27. ¿Cómo se controla y evalúa el costo-beneficio de la publicidad y la promoción?
28. ¿De qué manera afectan a la organización la publicidad y la promoción?

MARKETING INTERACTIVO

1. ¿Cómo se crea valor en el espacio de mercado?
2. ¿Se utiliza el marketing interactivo?
3. ¿Qué resultados ha dado el uso del tablero de elección?
4. ¿En tal tablero se incorpora un filtro colaborativo?
5. ¿La experiencia al cliente define claramente:
    a) el contexto del sitio?
    b) el contenido?
    c) la capacidad de transacciones comerciales?
    d) la conectividad del sitio?
    e) la forma de comunicación?
    f) la capacidad de personalización?
6. ¿Se recurre al marketing multicanal?
7. ¿El marketing multicanal se realiza a través de sitios web transaccionales y promocionales?
8. ¿Se estudia la preferencia de los consumidores para hacer compras en línea?
    a) conveniencia
    b) elección

c) adaptación al cliente
d) costo
e) control

9. ¿Representa el marketing interactivo una alternativa para fortalecer la posición competitiva de la organización?

COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES

1. ¿Se evalúa el proceso de decisión de compra de los consumidores?
a) percepción de la necesidad
b) búsqueda de información
c) evaluación de alternativas
d) decisión de compra
e) comportamiento poscompra

2. ¿Están plenamente identificados los factores que influyen en el comportamiento de los consumidores?
a) factores psicológicos
b) socioculturales
c) circunstanciales
d) de mezcla del marketing

3. ¿Los factores psicológicos incluyen:
a) motivación?
b) personalidad?
c) percepción?
d) aprendizaje?
e) valores?
f) creencias?
g) actitudes?
h) estilo de vida?

4. ¿Los factores socioculturales incorporan:
a) influencia personal?
b) grupos de referencia?
c) familia?
d) clase social?
e) cultura y subcultura?

5. ¿ Los factores circunstanciales se refieren a:
a) la compra misma?
b) el entorno físico?
c) el entorno social?
d) efectos temporales?
e) estados previos?

6. ¿Los factores de mezcla del marketing consideran:

a) producto?
b) precio?
c) promoción?
d) lugar?

COMERCIO ELECTRÓNICO

1. ¿Se utiliza el comercio electrónico?
2. ¿En qué medida el empleo del comercio electrónico permite un adecuado:
   a) intercambio electrónico de información digitalizada?
   b) transacciones con tecnología habilitada?
   c) otros?
3. ¿Qué categorías de comercio electrónico se manejan?
   a) de negocio a negocio
   b) de negocio a consumidor
   c) de negocio a negocio a consumidor
   d) de consumidor a consumidor
   e) de consumidor a negocio
   f) otras
4. ¿En cuál categoría se desempeña más la organización?
5. ¿Qué línea de negocio se utiliza?
   a) servicios
   b) transporte
   c) bancos e inversión
   d) comunicaciones
   e) software electrónico
   f) seguros
   g) otros
6. ¿Qué restricciones han incidido en su implementación?
   a) costo
   b) aspectos de seguridad
   c) falta de personal calificado
   d) regulación legal
   e) otros
7. ¿Se han evaluado amenazas potenciales como:
   a) costos inesperados?
   b) confidencialidad de la información?
   c) seguridad?
   d) confiabilidad?
   e) aspectos legales?
   f) competencia?
   g) otros?
8. ¿Qué aspectos revisten mayor importancia para sus clientes?
   a) historial de compras
   b) devoluciones/reembolsos
   c) información personal
   d) otros
9. ¿Se dispone de una estadística de antecedentes de las instancias que las que se realizan negocios? Incluya copia.
10. ¿Se han diseñado procedimientos de seguridad en cuanto a:
    a) seguridad física?
    b) derechos de autor?

c) acceso externo?
d) otros?

11. ¿La seguridad contempla posibles violaciones a:
a) seguridad física?
b) sistemas internos?
c) internet?
d) otros?

12. ¿Algún consultor externo revisa la seguridad física del sistema?
13. ¿Con qué periodicidad?
14. ¿El sistema de comercio electrónico usa encriptamiento?
15. ¿Cómo se analizan las oportunidades de mercado? Explíquelo brevemente.
16. ¿Qué tipos de valor se consideran para determinar el área de negocios en que participa la organización?
17. ¿De qué manera se evalúan las oportunidades?
18. ¿Qué papel desempeñan en la elección de oportunidades la:
a) *intensidad competitiva*? (identificación de competidores).
b) *dinámica de los clientes*? (interacción entre segmentos y crecimiento del mercado).
c) *vulnerabilidad de la tecnología*? (adopción y efecto de nuevas tecnologías).
d) *microeconomía*? (tamaño del mercado y rentabilidad).
e) otros?

19. ¿Se han desarrollado modelos de negocios?
20. ¿El modelo incorpora grupos de valores?
21. ¿Qué elementos incorporan tales grupos de valores?
22. ¿Cómo se realiza la oferta de productos y/o servicios en línea? Explique su respuesta.
23. ¿Se cuenta con un sistema de recursos para ofrecer a los clientes una propuesta de valor?
24. ¿Cómo se evalúa la calidad del sistema de recursos?
25. ¿Qué tipo de convenios se utilizan para buscar asociaciones?
a) con portales
b) de anclaje
c) de promoción

26. ¿Cuenta la organización con un modelo financiero?
27. ¿Está integrado tal modelo por:
a) modelo de ingresos?
b) modelo de valor?
c) modelo de crecimiento?

28. ¿Qué elementos de diseño incluye la interfaz con el cliente?
a) contexto
b) contenido
c) comunidad
d) conversión
e) comunicación
f) conexión
g) comercio

29. ¿Están claramente definidas las comunicaciones del mercado para mantener el contacto con clientes?

a) en línea general
b) en línea personalizada
c) medios masivos tradicionales
d) comunicaciones directas

30. ¿Ha establecido alguna marca la organización?

31. ¿Qué infraestructura se ha creado y configurado para llegar al mercado y lograr los objetivos estratégicos?

32. ¿Se cuenta con un sistema de entrega que incorpore:

a) personal?
b) sistemas?
c) activos?
d) procesos?

33. ¿Se ha realizado un proceso de innovación fuera de línea?

34. ¿La innovación incluye:

a) innovación por concentración?
b) innovación por diseño?
c) innovación por dirección?

35. ¿El proceso de compras contempla alguno de los siguientes elementos:

Precompra

a) conciencia
b) conocimiento
c) evaluación de alternativas

Compra

a) compra

Postcompra

a) satisfacción
b) lealtad
c) disposición

36. ¿Se realiza un análisis del flujo de efectivo?

37. ¿Se ha estimado el valor de la organización con base en:

a) proyección de los flujos de efectivo futuros?
b) cálculo del costo de capital promedio ponderado?
c) descuento de los flujos de efectivo?

38. ¿Se ha beneficiado la organización con la convergencia de medios?

39. ¿Los medios incluyen:

a) periódicos?
b) revistas?
c) libros?
d) televisión libre?
e) televisión por cable?
f) radio?
g) películas?
h) videos?
i) CD de música?
j) MP3?

40. ¿Se audita periódicamente el sistema de comercio electrónico?
41. ¿Constituye el comercio electrónico un medio para apalancar a la organización?
42. ¿El comercio electrónico le ha favorecido el acceso a mercados globales?

OPERACIONES

ORGANIZACIÓN Y NORMATIVIDAD

1. ¿El área de operaciones está bien integrada con el resto de la organización?
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene el responsable del área de operaciones?
3. ¿Existen objetivos, políticas y programas claramente definidos?
4. ¿En la composición del área se consideraron aspectos como:
   a) formación del personal?
   b) conocimientos del área?
   c) capacidades?
   d) experiencia en el campo de trabajo?
   e) otros?
5. ¿Se cuenta con el apoyo de algún consultor en la materia?
6. ¿El soporte consultor es permanente o sólo para el desarrollo de proyectos específicos?
7. ¿En la integración del área de operaciones de la organización se revisó información relativa a:
   a) normatividad?
   b) localización de la planta?
   c) distribución de la planta?
   d) manejo de materiales?
   e) adquisición de equipo de capital?
   f) procesos?
   g) estrategia?
   h) factor humano?
   i) investigación y desarrollo de productos?
   j) tecnología de soporte?
   k) otros?
8. ¿El cumplimiento de la normatividad vigente incorpora un análisis de:
   a) niveles de contaminación?
   b) prevención de la salud?
   c) accidentes?
   d) seguridad ocupacional?
   e) otros?
9. ¿Están definidas claramente en el reglamento interior las condiciones de trabajo en el área de operaciones?
10. ¿Qué papel desempeñan las comisiones de seguridad e higiene?
11. ¿La zona donde se ubican las instalaciones presenta niveles de contaminación significativos?
12. ¿Existe una supervisión estrecha por parte de las autoridades ambientales?
13. ¿Cómo se mantienen los niveles de emisión de contaminantes dentro de la normatividad aprobada?

14. ¿Cuenta la organización con equipos para medir la emisión?
15. ¿Existe un cuerpo técnico que estudie las causas y proponga alternativas de decisión?
16. ¿Qué acciones se implementan para reducir desviaciones por encima de la tolerancia?
17. ¿Se ha subcontratado alguna organización autorizada para el manejo de desperdicios?
18. ¿Se ha encontrado algún uso para los desperdicios?
19. ¿Se han impuesto sanciones por la violación de disposiciones oficiales en la materia?
20. ¿Se han ajustado los procesos y tomado las provisiones para no incidir nuevamente en una situación de esta naturaleza?
21. ¿Cómo se prevé la salud del personal que labora en planta?
22. ¿Se le somete a exámenes médicos y psicológicos periódicamente?
23. ¿Qué acciones toma la organización cuando se detectan casos que puedan afectar a la producción?
24. ¿Se han registrado accidentes de trabajo en el área de operaciones?
25. ¿Cómo han repercutido en:
    a) la producción?
    b) el personal de planta?
    c) el resto de la organización?
    d) la imagen de la organización?
    e) la situación legal de la organización?
    f) otros?
26. ¿Se dispone de una estadística de accidentes?
27. ¿Qué decisiones se han tomado para su prevención?
28. ¿Está asegurado el personal que trabaja en el área de operaciones?
29. ¿Existe un clima de confianza del personal de planta respecto de su seguridad y situación laboral?
30. ¿Existen procedimientos para prevenir situaciones de emergencia y/o siniestros?
31. ¿Son del conocimiento del personal del área?

LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

1. ¿Se llevaron a cabo estudios para la ubicación del área de operaciones? Incluya una copia.
2. ¿Se tomaron en cuenta elementos como:
    a) uso de suelo?
    b) transporte?
    c) suministro de mano de obra?
    d) servicios públicos?
    e) vías de comunicación?
    f) ubicación de clientes?
    g) áreas de estacionamiento?
    h) seguridad?
    i) clima?
    j) agua?
    k) fuentes de energía?
    l) eliminación de desperdicios?

m) condiciones de vida de la localidad?
n) otros?

3. ¿La localización se determinó con base en un análisis de:
a) índice de productividad?
b) costos (tangibles e intangibles)?
c) cercanía de los mercados?
d) cercanía de los proveedores
e) cercanía de los competidores?
f) otros?

4. ¿Qué métodos se emplearon para evaluar las alternativas de localización?
a) método de calificación de factores
b) análisis del punto de equilibrio de la localización
c) método del centro de gravedad
d) modelo de transporte
e) densidad de tráfico
f) análisis demográfico del área de clientes
g) otros

5. ¿La localización se ha traducido en resultados tangibles?
a) mayor velocidad de respuesta
b) disminución de contingencias
c) eliminación de costos
d) otros

6. ¿Existe un responsable de la función de logística?

7. ¿Cómo contribuye el manejo inteligente de la localización con las estrategias de la organización?

DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA

1. ¿La distribución de la planta se realiza con base en:
a) abastecimiento?
b) proceso de producción?
c) procedimientos administrativos?
d) control de inventarios?
e) control de calidad?
f) producción agregada?
g) medición del trabajo?
h) otros?

2. ¿El área de operaciones se ha integrado considerando:
a) la distribución por productos?
b) la distribución por procesos?
c) combinación de distribución?
d) otros?

3. ¿La disposición de la producción se realiza mediante el empleo de:
a) gráficas de flujo de procesos?
b) gráficas de precedencia?
c) diagramas de flujo?
d) plantillas?

e) modelos a escala?
f) otros?

4. ¿La distribución de la planta ha permitido el manejo de materiales en forma adecuada?
5. ¿Cumple con los objetivos de:
   a) minimizar el manejo de materiales?
   b) reducir riesgos para el personal?
   c) equilibrar el proceso de producción?
   d) reducir interferencias en equipos y maquinaria?
   e) incrementar la moral del personal?
   f) utilizar eficientemente el espacio y mano de obra?
   g) otros?
6. ¿En la distribución se consideran algunos de los siguientes enfoques?
   a) *distribución de posición fija* (estudia requerimientos de distribución física de grandes proyectos)
   b) *distribución orientada al proceso* (maneja la producción de bajo volumen y alta variedad)
   c) *distribución de oficinas* (coloca al personal, equipos y sus espacios de manera que faciliten el movimiento de información)
   d) *distribución de almacenes* (facilita el manejo de insumos y productos)
   e) *distribución orientada al producto* (mejora la utilización de personal y maquinaria en la producción continua o repetitiva)
7. ¿La distribución se respalda evaluando condiciones tales como:
   a) equipo para el manejo de materiales?
   b) requerimientos de capacidad y espacio?
   c) flujo de información?
   d) costo de desplazamiento?
   e) entorno y estética?
8. ¿La distribución se complementa con algún tipo de software?
9. ¿Se integran equipos o núcleos de trabajo para el adecuado manejo de la capacidad?

MANEJO DE MATERIALES

1. ¿El manejo de materiales ha hecho posible el logro de la productividad esperada?
2. ¿Cómo se evalúa? Describa brevemente el procedimiento.
3. ¿Los insumos que se utilizan en la producción son de origen nacional?
4. ¿Se emplean insumos de importación?
5. ¿En que porcentajes se emplea cada uno de ellos?
6. ¿Se coordina la programación de necesidades con los proveedores?
7. ¿Se calcula adecuadamente el tiempo de suministro con las necesidades de producción?
8. ¿Existe un registro del comportamiento de la producción en relación con el abasto?
9. ¿El equipo, capital y maquinaria son:
   a) propios?
   b) arrendados?
   c) arrendados con opción a compra?
   d) otros?

10. ¿La decisión para manejar equipo, capital y maquinaria, propio o no, se basa en un estudio? Incluya copia.
11. ¿Se analizan en él factores como:
    a) depreciación?
    b) retorno potencial de la inversión?
    c) obsolescencia?
    d) reposición?
    e) costo de mantenimiento?
    f) impuestos?
    g) otros?

12. ¿Se evalúa la capacidad para el manejo de materiales?
    a) capacidad diseñada
    b) capacidad efectiva

13. ¿Se planea la capacidad mediante la determinación de condiciones fundamentales tales como:
    a) pronóstico preciso de la demanda?
    b) tecnología de análisis e incrementos en la capacidad?
    c) flexibilidad para manejar cambios?
    d) determinar el nivel de operación óptimo?

14. ¿Se utilizan técnicas para determinar la capacidad de las instalaciones?
    a) punto de equilibrio
    b) árbol de decisiones
    c) potencial de innovación
    d) otros

15. ¿De qué tipo de inventarios se dispone?
    a) materias primas
    b) de trabajo en proceso
    c) de mantenimiento, reparación y operaciones
    d) de productos terminados

16. ¿Cómo se administran los inventarios? Explíquelo brevemente.
17. ¿Se utiliza el análisis ABC?
18. ¿Qué ventajas se han obtenido de su uso?
19. ¿Se efectúa periódicamente un conteo cíclico?
20. ¿Qué modelo de inventario se emplea en la organización?
    a) de cantidad económica a ordenar
    b) de cantidad económica a producir
    c) de descuentos por cantidad
    d) probabilístico con tiempo de entrega constante

21. ¿El manejo de materiales está consignado en un programa maestro de producción?
22. ¿Se lleva un plan agregado?
23. ¿Qué métodos se utilizan para preparar un plan agregado?
    a) métodos gráficos y diagramas
    b) métodos de transporte de programación lineal
    c) modelo de coeficientes administrativos
    d) otros

FACTOR HUMANO

1. ¿Está definida una estrategia de recursos humanos?
2. ¿La estrategia está diseñada para garantizar:
   a) el empleo eficiente del personal?
   b) una calidad de vida razonable?
3. ¿Existe una planeación de la mano de obra que contemple aspectos tales como:
   a) estabilidad laboral?
   b) horarios de trabajo?
   c) trabajo flexible?
   d) tiempo parcial?
   e) otros?
4. ¿El diseño del trabajo se realiza considerando componentes como:
   a) especialización del trabajo?
   b) ampliación del trabajo?
   c) componentes psicológicos?
   d) equipos autodirigidos?
   e) sistemas de motivación?
   f) ergonomía y métodos de trabajo?
   g) lugar de trabajo?
5. ¿Se fijan estándares para la mano de obra?
6. ¿Cómo se evalúa el desempeño de la mano de obra?
7. ¿Se considera el nivel de especialización requerido para la operación de equipos y maquinaria?
8. ¿Se toman en cuenta las necesidades de adiestramiento, entrenamiento y/o capacitación?
9. ¿Quién y cómo verifica que el personal mantenga un nivel de desempeño acorde con las necesidades de la producción?
10. ¿Se cuenta con un registro de las curvas de aprendizaje en el área de operaciones?
11. ¿Se desarrolla una interrelación entre el personal y las tareas que ejecuta?
12. ¿Participa el trabajador en el diseño del contenido del trabajo?
13. ¿Se verifican condiciones en el área de operaciones tales como:
    a) ruido?
    b) temperatura?
    c) iluminación?
    d) color?
    e) limpieza?
14. ¿En qué medida las operaciones crean valor para la organización? Explique su respuesta.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

1. ¿La investigación y desarrollo se enfocan a:
   a) desarrollo de productos nuevos?
   b) desarrollo de productos mejorados?
   c) descubrimiento de nuevos usos para los productos?
   d) desarrollo de procesos de manufactura nuevos?
   e) mejoramiento de procesos de manufactura?

f) desarrollo de usos para productos de desecho?
g) otros?

2. ¿La información técnica del área de operaciones está documentada en:
a) manuales de producción?
b) manuales de operación?
c) descripción de procesos?
d) manuales de procedimientos?
e) manuales de calidad?
f) planos?
g) maquetas?
h) programas de cómputo?
i) cuadros de distribución del trabajo?
j) controles de calidad?
k) otros?

3. ¿El análisis de inversión de capital en la producción se basa en un estudio de:
a) costos fijos?
b) costos variables?
c) vida esperada del equipo?
d) obsolescencia?
e) valor de rescate?
f) costos intangibles?
g) costos de oportunidad?
h) otros?
Incluya copia.

TECNOLOGÍA

1. ¿Qué tecnología de producción se emplea en la organización?
2. ¿Se utiliza el control numérico por computadora?
3. ¿Se soporta la infraestructura de los equipos productivos con sistemas de identificación automatizados?
4. ¿Qué tipo de controles de proceso se emplean?
5. ¿Los sistemas de control de proceso operan con:
a) sensores?
b) dispositivos analógicos?
c) señales digitales?
d) programas de computadora?
e) otros?
6. ¿En el proceso de producción se utilizan robots?
7. ¿Se utilizan sistemas de almacenamiento y recuperación automatizados?
8. ¿Se emplean almacenes para el comercio electrónico?
9. ¿Se coordina el sistema de inventarios del proveedor con la capacidad de la empresa para entrega justo a tiempo basada en el comercio electrónico?
10. ¿Existe un soporte con vehículos de guía automatizada?
11. ¿Se cuenta con un sistema de manufactura flexible?
12. ¿Este sistema ha posibilitado la extensión de su cobertura a un sistema de manufactura integrada por computadora?
13. ¿Con base en tal sistema se integran áreas de la organización como:
a) ingeniería?
b) control de inventarios?

c) almacén?
d) embarque?
e) otros?

14. ¿La manufactura integrada por computadora integra al proceso productivo alguno de los siguientes elementos?
a) decisiones de la alta dirección
b) administración de operaciones
c) diseño asistido por computadora
d) manufactura asistida por computadora
e) sistema de almacenamiento y recuperación automatizado
f) vehículos de guía automatizada
g) robots
h) otros

15. ¿Se interrelaciona la tecnología de producción con la tecnología en los servicios?
16. Con base en esta conjunción de tecnologías, ¿se ha elevado la capacidad competitiva de las operaciones?

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES

1. ¿De qué forma se determina el valor de los activos? Explíquelo brevemente.
2. ¿Utiliza algún método para evaluar inversiones alternativas como:
a) método de reembolso?
b) método del valor presente?
c) método de la tasa interna de rendimiento?
d) otros?

3. ¿Existe una coordinación eficaz con otras áreas de la organización?
4. ¿El área de marketing informa sobre:
a) la predicción de ventas de niveles futuros de demanda?
b) órdenes de compra?
c) requisitos de calidad por cliente?
d) propuestas de nuevos productos y procesos?
e) retroalimentación del cliente sobre productos?
f) información sobre la competencia?
g) otros?

5. ¿El área de finanzas informa sobre:
a) presupuesto aprobado?
b) análisis de inversiones?
c) provisión de dinero para mejoras?
d) información acerca de las condiciones financieras de la organización?
e) otros?

6. ¿El área de contabilidad informa sobre:
a) costo de materiales, mano de obra directa y gastos indirectos?
b) información cuantitativa sobre la operación del sistema de producción?
c) provisión de servicios de apoyo?

7. ¿El área de abastecimiento informa sobre:
a) necesidades de compra?
b) fechas de entrega de materiales?
c) requerimiento de nuevos productos, materiales y procesos?
d) control de inventarios?

8. ¿El área de recursos humanos informa sobre:
   a) reclutamiento, selección y contratación de personal?
   b) capacitación, desarrollo, adiestramiento y/o entrenamiento?
   c) condiciones de trabajo?
   d) relaciones laborales?
   e) higiene y seguridad?
   f) apoyos al personal?

9. ¿El área de ingeniería industrial informa sobre:
   a) análisis de métodos?
   b) medición del trabajo?
   c) disposición de la planta?
   d) manejo de materiales?
   e) mantenimiento de la planta?
   f) otros?

10. ¿El área de organización informa sobre:
   a) modificaciones a estructura?
   b) necesidad de realizar estudios de mejoramiento?
   c) necesidades de descentralización y/o desconcentración?
   d) integración de mecanismos de apoyo?
   e) otros?

11. ¿Cómo se lleva cabo la planeación de la producción?
12. ¿Existe una programación hacia delante y hacia atrás?
13. ¿En qué casos se emplea una u otra?
14. ¿Se toman en cuenta las tendencias históricas?
15. ¿Se establecen estándares?
16. ¿Se ha precisado el desempeño, tiempo y calidad necesarios para los estándares?
17. ¿Qué estándares se han desarrollado por proceso y producto?
18. ¿Quién define y evalúa el cumplimiento de los estándares?
19. ¿Cómo se cuantifica el comportamiento de los estándares?
20. ¿Se llevan a cabo inspecciones en planta y en laboratorio?
21. ¿Qué técnicas estadísticas se emplean para el control de la producción?
22. ¿El control de la producción integra controles de:
   a) órdenes?
   b) flujo?
   c) bloques?
   d) carga?
   e) lotes?
   f) proyectos especiales?
   g) otros?

23. ¿Se lleva un control estadístico del proceso?
24. ¿Se emplea la variación asignable para rastrear procesos?
25. ¿Se soporta el manejo de los procesos gráficas de control e índices de habilidad del proceso?
26. ¿Se han creado centros de trabajo orientados hacia el proceso?
27. ¿Cómo se planea la distribución de cargas de trabajo en tales centros?
   a) gráficas de Gantt
   b) método de asignación

28. ¿Se realiza una secuenciación de tareas en los centros de trabajo?
    a) PEPS: primero en entrar, primero en salir
    b) TPC: tiempo de procesamiento más corto
    c) FEP: fecha de entrega más próxima
    d) TPL: tiempo de procesamiento más largo
29. ¿Se utiliza como soporte la programación finita y la teoría de las restricciones?
30. ¿Se soporta la programación considerando la manufactura repetitiva con base en el nivelado de materiales?
31. ¿Se programan las operaciones considerando el uso de producción justo a tiempo a través de la producción esbelta?
32. ¿Qué factores afectan la planeación y control de la producción? Descríbalos brevemente.
33. ¿La organización apoya los procesos de producción de otras organizaciones?
34. ¿El área de operaciones sigue algún modelo de otra organización?
35. ¿De qué organización?
36. ¿Quién tomó la decisión de seguir ese modelo?
37. ¿Se cuenta con estudios de productividad del área?
38. ¿Son favorables las condiciones en cuanto a horarios, cargas y distribución del trabajo?
39. ¿Se tiene contacto con instancias oficiales en razón del tipo de material y/o producto que maneja la organización?
40. ¿Se cumple con las normas de calidad para cada proceso y/o producto?
41. ¿Puede la organización lograr una certificación de calidad?
42. ¿Qué necesita para lograrlo?
43. ¿Es adecuado el apoyo administrativo para el mantenimiento óptimo de las instalaciones?
44. ¿Es una prioridad el mantenimiento de la confiabilidad?
45. ¿Se realiza un mantenimiento productivo total?
46. ¿Se apoya el mantenimiento con simulación y sistemas expertos?
47. ¿Qué beneficios se han logrado con el uso de tales recursos?
48. ¿Se cuenta con un área de servicio especializada en la materia?
49. ¿El desempeño del personal del área es acorde con los objetivos fijados?
50. ¿Cómo se canalizan opiniones y/o sugerencias del personal del área?
51. ¿Se han implementado estudios de simplificación y/o racionalización en el área?
52. ¿Han servido para elevar la productividad?
53. ¿Y para disminuir desperdicios y aprovechar mejor la infraestructura?
54. ¿Se actualiza y/o renueva la capacidad instalada en lo relativo a:
    a) equipos?
    b) maquinaria?
    c) sistemas?
    d) otros?
55. ¿La depreciación de equipos emplea técnicas de computación como:
    a) método de línea recta?
    b) método de balance decreciente?
    c) método de la suma de los dígitos de los años?
    d) depreciación basada en el uso?
    e) otros?
56. ¿Qué propondría para mejorar las operaciones de la organización?

ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES GLOBAL

1. ¿Se han enfocado la operaciones a nivel global?
2. ¿La visión global ha partido de alguno de los criterios siguientes?
   a) reducir costos
   b) mejorar la cadena de suministro
   c) proporcionar mejores bienes y servicios
   d) atraer nuevos mercados
   e) aprender a mejorar las operaciones
   f) atraer y retener el talento global
3. ¿Se han considerado los aspectos culturales y éticos que implica un enfoque global?
4. ¿Cómo se han afrontado?
5. ¿Qué elementos se han considerado para el logro de una ventaja competitiva?
   a) diferenciación
   b) diversificación
   c) bajo costo
   d) capacidad de respuesta
6. ¿Se han evaluado las alternativas de extender la capacidad productiva por medio de la integración vertical y horizontal?
7. ¿La estrategia global está basada en criterios tales como:
   a) diseño de bienes y servicios?
   b) calidad?
   c) diseño de procesos?
   d) selección de ubicación?
   e) distribución de la planta?
   f) recursos humanos y diseño del trabajo?
   g) administración de la cadena de suministro?
   h) inventario?
   i) programación de la producción?
   j) mantenimiento?
8. ¿La estrategia de operación se implementa de acuerdo con alguna de las siguientes fases?
   a) investigación
   b) condiciones previas
   c) dinámica
9. ¿La investigación permite elevar el rendimiento sobre la inversión (ROI)?
10. ¿Se consideran las características que afectan las decisiones estratégicas que afectan a la administración de operaciones de organizaciones con un alto ROI?
    a) alta calidad de los productos
    b) máxima utilización de la capacidad
    c) elevada eficiencia operativa
    d) baja inversión de capital
    e) bajo costo directo
11. ¿El análisis de las condiciones previas incluye la revisión de variables tales como:
    a) análisis SWOT de la competencia?
    b) aspectos ambientales, tecnológicos, legales y económicos actuales y posibles?

c) ciclo de vida del producto?
d) recursos disponibles?
e) integración de la estrategia de la administración de operaciones con el resto de estrategias de la organización?

12. ¿La dinámica muestra los cambios dentro de la organización y en el entorno?
13. ¿El desarrollo e implementación de la estrategia se soporta con análisis tales como:
a) SWOT?
b) del potencial de innovación?
c) de las fuerzas de la competencia?
d) otros?

14. ¿El proceso de implementación de la estrategia identifica los factores críticos para lograr el éxito?
15. ¿Se interrelacionan los factores críticos con los procesos y áreas de la organización?
16. ¿Se analiza la cadena de valor para respaldar la implementación de la estrategia?
17. ¿Se lleva a cabo un estudio de las opciones de estrategia en las operaciones globales?
a) estrategia internacional
b) estrategia multinacional
c) estrategia global
d) estrategia trasnacional

18. ¿La estrategia internacional incorpora aspectos tales como importar, exportar o manejar licencias de productos existentes?
19. ¿La estrategia multinacional implica considerar elementos tales como:
a) usar globalmente el modelo nacional existente?
b) franquicias, alianzas estratégicas, subsidiarias?

20. ¿La estrategia global asocia tópicos tales como:
a) producto estandarizado?
b) economías de escala?
c) intercambio cultural?

21. ¿La estrategia trasnacional incluye variables tales como:
a) mover materiales, personas e ideas más allá de las fronteras nacionales?
b) economías de escala?
c) intercambio cultural?

22. ¿Se evalúa la importancia estratégica de la cadena de suministro?
23. ¿Cómo se logran economías en la cadena de suministro?
24. ¿Puede convertirse a la administración global en una ventaja competitiva?

PROVEEDORES

1. ¿Se cuenta con un catálogo o padrón de proveedores actualizado?
2. ¿Qué área es la encargada de llevar el registro de proveedores?
3. ¿Quién y cómo se supervisa el cumplimiento de disposiciones oficiales sobre los criterios de operación con proveedores?
4. ¿Se cuenta con un procedimiento para la selección y alta de proveedores?

5. ¿Los proveedores son:
   a) nacionales?
   b) extranjeros?
   c) ambos?

6. ¿Quién efectúa las negociaciones con proveedores extranjeros?
7. ¿La relación con proveedores extranjeros es producto de:
   a) convenios de distribución?
   b) acuerdos de licencia?
   c) contratos de administración?
   d) alianzas estratégicas?
   e) establecimiento de subsidiarias?
   f) otros?

8. ¿Cómo influye en la relación con proveedores la selección estratégica?
   a) internacional
   b) multinacional
   c) global
   d) trasnacional

9. ¿Se dispone de información de los proveedores relativa a:
   a) registro de productos y/o servicios en el lugar de origen?
   b) certificado de calidad?
   c) carta de representación?
   d) información del cumplimiento de disposiciones oficiales en el lugar de origen?
   e) calendario de trabajo?
   f) normas de protocolo?
   g) compromiso de asistencia técnica?
   h) procedimientos de operación?
   i) línea de crédito?
   j) apoyos especiales?
   k) otros?

10. ¿Se cuenta con catálogos de productos y/o servicios de los proveedores?
11. ¿Con qué periodicidad se renuevan?
12. ¿Existe un sistema de información de proveedores en línea?
13. ¿Actualizan los proveedores sus datos para mantenerlo vigente?
14. ¿En qué medida agiliza el proceso de toma de decisiones?
15. ¿Qué área retroalimenta el sistema de información de proveedores?
16. ¿Ha permitido una coordinación más efectiva?
17. ¿Cómo se relaciona el sistema con las estrategias de negocio?
18. ¿Es la interrelación sistema/estrategia una capacidad distintiva?
19. ¿Existe un intercambio electrónico de datos con proveedores?
20. ¿Cómo se evalúa la consistencia de la comunicación con los proveedores?
21. ¿Celebran los proveedores convenciones o reuniones para dar a conocer nuevos productos, tecnologías, servicios, etcétera?
22. ¿Se brinda la capacitación necesaria al personal de la organización para interactuar con los proveedores?
23. ¿Se efectúan reuniones periódicas entre todas las áreas de la organización que intervienen en el trato con proveedores?
24. ¿Qué beneficios han reportado?

25. ¿Se dispone de una estadística de:
- a) compra de productos?
- b) contratación de servicios?
- c) condiciones de pago?
- d) responsabilidades compartidas?
- e) volúmenes manejados?
- f) proveedores?
- g) instituciones que participan?
- h) clientes?
- i) proyectos desarrollados?
- j) cancelaciones?
- k) devoluciones?
- l) productos defectuosos o mermas?
- m) daño a productos por transportistas?
- n) distribución?
- o) condiciones de calidad cumplidas?
- p) otros?

26. ¿Se emplean las ventajas de tratados internacionales para mejorar las condiciones de operación?

27. ¿Se recibe en la organización material promocional, muestras de productos, catálogos de servicios, entre otros aspectos, para mantener un nivel de competitividad adecuado?

28. ¿Está definido un procedimiento para:
- a) solicitar cotizaciones?
- b) realizar pedidos?
- c) negociar condiciones de entrega?
- d) notificaciones de embarque?
- e) precios especiales?
- f) cartas de apoyo?
- g) condiciones de pago?
- h) soporte técnico?
- i) otros?

Incluya copia.

29. ¿Qué áreas de la organización intervienen en la implementación de estos procedimientos? Incluya lista y responsabilidad específica.

30. ¿Cómo se realiza el suministro de productos y/o servicios que requieren de condiciones especiales de embarque?

31. ¿Se obtienen descuentos o precios especiales por:
- a) pronto pago?
- b) volumen de compra?
- c) introducción de nuevos productos y/o servicios?
- d) participación en licitaciones?
- e) apertura de mercado?
- f) reemplazo de productos y/o servicios?
- g) otros?

32. ¿Existe una relación de proveedores emergentes?

33. ¿Se cuenta con un análisis de productividad insumo/proveedor?

34. ¿Quién autoriza el pago a proveedores?

35. ¿Se relacionan los cobros con los pagos?
36. ¿Cómo se efectúa la concialiación? Explíquelo brevemente.
37. ¿Se verifica el cumplimiento de disposiciones fiscales en la relación con proveedores?
38. ¿Qué tipo de reportes y a quién se turnan para su atención?
39. ¿Existen políticas para la atención de asuntos de carácter extraordinario derivados del trato con proveedores?
40. ¿Quién aprueba medidas de orden emergente en cuanto a:
a) pagos?
b) cancelaciones?
c) devoluciones?
d) cambios en las condiciones de operación?
e) integración de proveedores sustitutos?
f) sanciones?
g) otros?

41. ¿La modificación a políticas de funcionamiento con proveedores se transmiten:
a) vía red de cómputo?
b) memorando?
c) circular?
d) reunión?
e) otros?

42. ¿Quién resguarda la información de proveedores?
43. ¿Se cuenta con una base de datos de la situación financiera con cada proveedor?
a) por producto y/o servicio
b) por marca
c) por línea
d) otros

44. ¿Cómo se negocia con proveedores los cambios en las condiciones de mercado? Explíquelo brevemente.
45. ¿Se lleva un control de los requisitos legales a que tienen que someterse los productos de origen extranjero?
46. ¿Cómo apoyan los proveedores el cumplimiento de estos requisitos?
47. ¿Se toman las medidas necesarias para el transporte y almacenamiento de productos que demandan de condiciones especiales?
48. ¿Se ha realizado un estudio para optimizar tiempos de embarque y entrega de productos?
49. ¿Cuenta la organización con la infraestructura necesaria para el manejo eficaz de sus productos?
50. ¿Se efectúa un balance del comportamiento de los proveedores?
51. ¿Quién lo realiza?
52. ¿Se hace del conocimiento de todos los miembros de la organización que tienen contacto con proveedores?
53. ¿Se promueven reuniones con proveedores para afinar criterios y mejorar las condiciones de trabajo?
54. ¿Cómo influyen los insumos de los proveedores en la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la organización?

PROYECTOS

TIPOLOGÍA

1. Qué tipos de proyecto se maneja en la organización?

Por sector de actividad

a) agropecuario
b) industrial
c) de servicios
d) de infraestructura social
e) de infraestructura económica

Por objeto

a) estratégico
b) de reemplazo
c) de modernización o racionalización
d) de expansión

Por grado de dependencia

a) independientes
b) mutuamente excluyentes
c) contingentes

Por la extensión de servicios

a) llave en mano clásica (proveedor-paquete industrial-comprador)
b) llave en mano pesada (proveedor-paquete industrial, formación y asistencia, explotación-comprador)
c) producto en mano (proveedor-paquete industrial, formación y asistencia, explotación-comprador)
d) mercado en mano (proveedor-paquete industrial, formación y asistencia, explotación, comercialización-comprador)

Por tipo de estudio

a) de factibilidad
b) final
c) de financiamiento

Por tipo de evaluación temporal

a) de evaluación previa
b) de evaluación sobre la marcha
c) de evaluación posterior

Por tipo de evaluación económica

a) de evaluación económico financiera
b) de evaluación económico social

OBJETIVOS

1. ¿Qué clase de objetivos orientan las acciones?

a) económicos
b) sociales
c) de servicios
d) comerciales
e) otros

2. ¿Qué criterios se siguieron para su definición?
3. ¿Qué prioridad tienen los proyectos?
   a) estratégica
   b) táctica
   c) operativa
4. ¿A qué plazo se definen los objetivos?
   a) a corto plazo
   b) a mediano plazo
   c) a largo plazo
5. ¿Cuál es la incidencia de duración de los objetivos?
6. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de de aplicación de los objetivos?
7. ¿Existen objetivos a nivel:
   a) corporativo?
   b) global?
   c) negocio?
   d) funcional?
8. ¿Los objetivos consideran:
   a) las necesidades del cliente?
   b) convenios con proveedores?
   c) competencia?
   d) otros?
9. ¿Cómo se interrelaciona el plazo con el nivel de aplicación de los objetivos?
10. ¿Qué relación guardan los objetivos con las estrategias?
11. ¿Qué tan susceptibles son de alcanzarse los objetivos fijados para los proyectos?
12. ¿Los objetivos de la organización son consecuentes con los de los proyectos?

RESPONSABILIDAD

1. ¿Quién es el responsable de los proyectos?
2. ¿Se ha informado a toda la organización sobre los proyectos?
3. ¿Se recibieron comentarios o sugerencias de las áreas involucradas?
4. ¿Se ha llevado a cabo una campaña de sensibilización acerca de los proyectos?
5. ¿A qué niveles?
6. ¿Se ha determinado la respuesta a la campaña?
7. ¿Cómo se captó y analizó la respuesta?
8. ¿Existe una instancia creada específicamente para el diseño, elaboración e instrumentación de proyectos?
9. ¿Quiénes la integran?
10. ¿A quién reportan?
11. ¿Qué mecanismos de coordinación se han establecido para apoyar los proyectos?
    a) equipos de trabajo
    b) comités
    c) comisiones
    d) otros
12. ¿Se cuenta con un calendario de reuniones? Incluya una copia.
13. ¿Cómo se efectúa el seguimiento y control de las acciones? Describa el procedimiento.
14. ¿Se presentan reportes y con qué periodicidad?

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

1. ¿Se cuenta con una identificación clara del proyecto de producto y/o servicio?
2. ¿Se han considerado elementos como:
   a) tipo?
   b) componentes?
   c) orientación al cliente?
   d) calidad?
   e) importancia para la organización?
   f) relación con otros productos y/o servicios?
   g) otros?
3. ¿Qué factores se toman en cuenta en la conformación de sus características?
4. ¿Se han elaborado estudios de sus componentes y/o requerimientos?
5. ¿Qué áreas intervienen en el diseño de los productos y servicios?
   a) operaciones
   b) marketing
   c) administración
   d) investigación y desarrollo
   e) servicio a clientes
   f) otras
6. ¿Qué técnicas se emplean para sustentar la viabilidad del diseño?
   a) análisis de causa-efecto
   b) análisis SWOT
   c) punto de equilibrio
   d) árbol de decisiones
   e) potencial de innovación
   f) otras
7. ¿Cuál es el propósito fundamental de dirigir los esfuerzos de la organización hacia proyectos con estas características?
8. ¿Qué posicionamiento se ha obtenido con los proyectos?

ESTUDIOS DE MERCADO

1. ¿Existe un estudio de mercado?
2. ¿El estudio toma en cuenta:
   a) producto y/o servicios?
   b) sustitutos?
   c) productos y/o servicios similares?
   d) productos y/o servicios complementarios?
   e) estructura del mercado?
   f) clientes actuales y potenciales?
   g) estratos actuales y cambios en la distribución?
   h) nivel actual de ingresos y tasa de crecimiento?
   i) comportamiento de la competencia?
   j) posibles cambios?
   k) otros?
3. ¿Se han precisado la oferta y demanda actuales?
4. ¿Se han considerado el precio y el marketing?
5. ¿Se cuenta con un análisis de la oferta, la demanda, el precio y el marketing?

6. ¿Existe un análisis de la evolución histórica de la demanda?
7. ¿Se ha proyectado la demanda futura? Explíquelo brevemente.
8. ¿El análisis de la oferta considera las alternativas competitiva y oligopólica?
9. ¿El análisis de los precios considera modalidades de precio existente, precio de importación, precio de costo y precio internacional?
10. ¿El análisis del marketing considera todos los medios establecidos para asegurar el movimiento de los bienes entre el productor y el consumidor?
11. ¿El estudio y análisis del mercado ha permitido:
    a) la identificación y selección de un mercado meta?
    b) determinar cómo posicionarse?
    c) la segmentación de mercados?
    d) la fijación de precios a productos y/o servicios?
    e) la formulación de un perfil de cliente?
    f) la evaluación de la competitividad interna?
    g) la creación o fortalecimiento de la imagen corporativa?
    h) otros?

12. ¿Qué relación existe entre el estudio de mercado y la selección estratégica?
    a) internacional
    b) multinacional
    c) global
    d) trasnacional

ESTUDIO TÉCNICO

1. ¿Se ha formulado algún estudio técnico del proyecto?
2. ¿El estudio técnico incorpora información acerca de:
    a) alcance del proyecto?
    b) capacidad organizacional?
    c) capacidad financiera?
    d) manejo de insumos y recursos humanos?
    e) otros?

3. ¿Se dispone de información del proceso sustantivo del proyecto?
4. ¿El proceso identifica y describe el proceso en su conjunto y por etapas?
5. ¿Se cuenta con un diagrama de flujo del proceso total? Incluya una copia.
6. ¿El análisis del proceso ha permitido:
    a) determinar los requerimientos materiales y humanos?
    b) posibles problemas de adecuación?
    c) calificar el diseño de instalaciones?
    d) calificar la operación?
    e) definir las posibilidades de expansión de la capacidad utilizada?
    f) justificar la creación de nuevas unidades?
    g) establecer los márgenes de la capacidad ociosa?
    h) conocer las necesidades tecnológicas?
    i) detectar restricciones?
    j) otros?

7. ¿Se ha determinado la situación del proyecto en relación con el medio ambiente?
    a) ecología

b) condiciones naturales
c) características de la distribución de instalaciones
d) transporte
e) alternativas de conexión con nuevas unidades
f) otros

8. ¿Se evalúan los factores que inciden en la ubicación?
a) medios y costos de transporte
b) disponibilidad y costo de la mano de obra
c) cercanía de las fuentes de abastecimiento
d) proximidad del mercado
e) medio ambiente
f) normatividad
g) fuentes de energía
h) comunicaciones
i) costo y disponibilidad de terrenos
j) otros

9. ¿Se analiza la macro y micro ubicación de la organización?
10. ¿Qué técnicas se utilizan para determinar la ubicación?

Cualitativas
a) criterios de preferencia
b) puntajes ponderados

Cuantitativas
a) técnica de Brown y Gibson
b) método potencial y/o gravitacional
c) método de transporte
d) método de programación entera

11. ¿Existe una justificación sólida sobre las necesidades del proyecto y el proceso?

ESTUDIO COMPLEMENTARIO

1. ¿Se cuenta con un inventario de las obras físicas necesarias para implementar el proyecto?
2. ¿Están clasificadas las obras funcionalmente?
3. ¿Se han cuantificado los costos unitarios y totales?
4. ¿Cómo lo realizaron? Describa el procedimiento.
5. ¿Se ha determinado el soporte de áreas como:
a) sistemas?
b) operaciones?
c) servicio a clientes?
d) marketing?
e) compras?
f) recursos humanos?
g) recursos financieros?
h) informática?
i) otros?

6. ¿Están relacionadas las necesidades de:
a) equipo?
b) maquinaria?

c) herramientas?
d) instalaciones?
e) otros?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Quién es el responsable de los aspectos organizacionales?
2. ¿La organización del proyecto se realiza por medio de:
   a) fuerza de trabajo
   b) organización lineal y de apoyo
   c) matricial
   d) unidad estratégica de negocios
   e) otros
3. ¿Cómo planea y controla estos aspectos del proyecto?
4. ¿Se han evaluado los renglones relativos a:
   a) condiciones jurídico-administrativas?
   b) situación técnico-funcional?
   c) organigrama actual y/o propuesto?
   d) otros?
5. ¿Se tiene un acervo documental de:
   a) convenios?
   b) contratos?
   c) registros de productividad?
   d) otros?
6. ¿Cómo se evalúan las necesidades en cuanto a plantilla de personal?
7. ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal que participa en el proyecto?
8. ¿De qué manera se supervisa que las acciones se apeguen a la estructura de procesos o funcional?
9. ¿Qué elementos aportan los estudios organizacionales para el desarrollo de proyectos?
10. ¿Se cuenta con una base de información sobre estudios y proyectos?
11. ¿Sirve como parámetro para el planteamiento de proyectos?
12. ¿Se ha efectuado un ajuste a la estructura para atender los proyectos?
13. ¿Han sido ajustes temporales o definitivos?
14. ¿Cómo se han justificado? Explíquelo brevemente.
15. ¿Ha influido el desarrollo de proyectos en la modificación del objeto de la organización?
16. ¿El balance entre los cambios organizacionales y el desarrollo de proyectos ha sido favorable para la organización?

ANÁLISIS DE COSTOS

1. ¿Se cuantifican los costos totales de:
   a) inversión?
   b) operación?
   c) unitarios?
   d) otros?
2. ¿Cómo y quién lo realiza?
3. ¿Qué mecanismos se han instrumentado para valorar y autorizar los costos?

4. ¿Existe una relación precisa entre las necesidades y la estructura instalada?
5. ¿Se cuenta con un registro de los costos por área de aplicación del proyecto?
6. ¿Existe un análisis comparativo de costos por proyecto?
7. ¿Constituye el costo un limitante serio para la implementación de proyectos?
8. ¿Cómo ha manejado la organización sus estrategias para solventar este aspecto?

ESTUDIO FINANCIERO

1. ¿Se cuantifican las necesidades totales de capital?
2. ¿Se analizan las proyecciones de gastos de:
   a) inversión?
   b) operación?
   c) totales?
   d) otros?
3. ¿Se cuenta con una proyección de ingresos?
4. ¿Existe un programa de financiamiento?
5. ¿Están establecidos las pautas para conocer las condiciones del financiamiento en cuanto a:
   a) estructura?
   b) fuentes?
   c) origen?
   d) modalidad?
   e) distribución en el tiempo?
   f) formación de capital propio?
   g) otros?
6. ¿Se han preparado cuadros de fuentes y usos de fondos? Incluya una copia.
7. ¿La evaluación financiera toma en cuenta:
   a) la tasa interna de retorno?
   b) valor neto actualizado de los ingresos?
   c) relaciones financieras básicas?
   d) otros?
8. ¿Qué aspectos se evalúan en la estructura financiera?
   a) evaluación patrimonial
   b) evaluación de liquidez
   c) evaluación de rendimiento
   d) evaluación del riesgo y la incertidumbre
9. ¿La evaluación patrimonial se concentra en los estados financieros?
10. ¿La evaluación de liquidez en las fuentes de financiamiento?
11. ¿La evaluación de la rentabilidad en el rendimiento del capital e inversión, margen de utilidad, eficiencia de la operación y flujo de caja?
12. ¿La evaluación del riesgo y la incertidumbre en el análisis del riesgo y el margen de incertidumbre?

SITUACIÓN ECONÓMICA

1. ¿Se conoce el sistema económico del marco actual del proyecto?
2. ¿Se dispone de indicadores básicos generales?
3. ¿Cómo se determinan? Explíquelo brevemente.
4. ¿Se cuenta con un estudio de la naturaleza y ritmo de desarrollo de la economía?
5. ¿Se realiza una evaluación económico social?

6. ¿Cómo la llevan a cabo?
7. ¿Se evalúa su efecto en aspectos como:
   a) en el valor agregado?
   b) ventajas indirectas?
   c) beneficios sociales?
8. ¿Se utiliza técnicas como:
   a) análisis de costo-beneficio?
   b) la tasa de actualización social?
   c) el costo de oportunidad social del capital
9. ¿Los beneficios sociales incluyen:
   a) distribución equitativa de los ingresos y patrimonios?
   b) generación de empleo?
   c) independencia nacional y equilibrio?
   d) calidad del medio ambiente?
   e) otros?
10. ¿La evaluación del proyecto considera:
   a) la capacidad de generación de productos y/o servicios?
   b) el balance de pagos?
   c) la situación del mercado de capitales y los mecanismos de financiamiento?
   d) la estructura de la inversión?
   e) el nivel tecnológico necesario?
   f) los programas de producción y/o servicios?
11. ¿Se ponderan los beneficios y costos del proyecto?
12. ¿Se cualifican y cuantifican los efectos esperados del proyecto?
13. ¿Se realiza un seguimiento puntual de la política económica del gobierno?
14. ¿Se toman las providencias necesarias para prever un cambio drástico de las condiciones socioeconómicas?
15. ¿Cómo afecta a los proyectos la curva de la experiencia?
16. ¿Se dispone de un perfil del efecto de los proyectos en el manejo de:
   a) economías de escala?
   b) economías de alcance?
   c) economías de ubicación?

EJECUCIÓN

1. ¿Se dispone de un proyecto documentado?
2. ¿Están precisadas las relaciones con:
   a) proveedores?
   b) distribuidores?
   c) clientes?
   d) autoridades?
   e) competencia?
   f) otros?
3. ¿El proyecto incluye un programa de trabajo?
4. ¿Están claramente definidas las fases y responsables?
5. ¿Es confiable la estimación de recursos:
   a) humanos?
   b) materiales?

c) financieros?
d) tecnológicos?

6. ¿Las estrategias establecidas son viables?
7. ¿Quién efectúa negociaciones en torno al proyecto?
8. ¿Quién resuelve dudas o problemas durante la ejecución?
9. En caso de reprogramar actividades o fases, ¿quién evalúa el efecto?
10. ¿Se han definido unidades de medida para cada fase y/o actividad?
11. ¿El seguimiento de acciones se apega a estas unidades?
12. ¿Se han definido cursos alternativos de acción en caso de ajustar las condiciones del proyecto?
13. ¿El resguardo de información del proyecto se apoya en medios electrónicos?
14. ¿Es posible acceder al proyecto en línea?
15. ¿A qué áreas o instancias de la organización se informa sobre los resultados parciales y globales del proyecto?

RECURSOS FINANCIEROS Y CONTABILIDAD

ESTRUCTURA FINANCIERA INTERNA

1. ¿En quién recae la responsabilidad del manejo de las finanzas de la empresa?
2. ¿Qué otras personas participan en esta función?
3. ¿Qué criterios siguen para delegar esta responsabilidad?
   a) posición jerárquica
   b) relaciones personales
   c) conocimientos
   d) experiencia
   e) estrategia
   f) convenios
   g) otros
4. ¿Existe un administrador general aparte del responsable de las finanzas?
5. En caso positivo, ¿están claramente delimitadas sus áreas de influencia?
6. ¿Quién realiza el análisis e interpretación de los estados financieros?
7. En caso de que los efectúe un auditor externo, ¿el servicio es rentable?
8. ¿Qué beneficios ofrece?
   a) puntualidad en su entrega
   b) mayor objetividad
   c) mejor calidad de trabajo
   d) más y mejores previsiones
   e) otros
9. ¿Los métodos de análisis son adecuados a las necesidades de la organización? Explíquelo brevemente
10. ¿Las conclusiones derivadas del análisis permiten tomar las mejores decisiones?
11. ¿Quién autoriza las compras?
12. ¿Se basa en un programa de compras?
13. ¿Existe un comité o grupo encargado de revisar los requerimientos de compra?
14. ¿Qué resultados han logrado?
    a) ahorro
    b) disponibilidad

c) calidad
d) agilidad
e) continuidad
f) otros

15. ¿Con qué frecuencia se revisan las variaciones en las compras?
16. ¿Qué tipo de documento se utiliza para reportar las revisiones?
17. ¿Esta revisión permite un control eficaz de las compras?
18. ¿Quién es el responsable de autorizar los costos de producción y distribución?
19. ¿En qué se fundamenta para otorgar su autorización?
20. ¿Existe un presupuesto de costos aprobado?
21. ¿Cómo se determina?
22. ¿Quién y con qué periodicidad revisa las variaciones del presupuesto de costos?
23. ¿Qué criterios se observan para conceder créditos a los clientes?
24. ¿Quién autoriza los montos?
25. ¿Se cuenta con un procedimiento para el análisis del crédito a clientes?
26. ¿Cómo se prepara y aplica el procedimiento? Explíquelo brevemente.
27. ¿Este procedimiento proporciona los elementos de juicio suficientes para la recuperación del crédito?
28. ¿Cuáles han sido las pérdidas por clientes no idóneos en los últimos tres años?
29. ¿De que manera repercuten tales pérdidas en el otorgamiento de nuevos créditos?
30. ¿Se capitaliza esta experiencia para evitar la recurrencia de pérdidas?
31. ¿Se dispone de un departamento jurídico encargado del cobro judicial a clientes?
32. ¿Cómo coordinan este cobro?
33. ¿Qué porcentaje de las pérdidas se ha recuperado por esta vía?
34. ¿Es rentable el monto de recuperación en relación con el costo del departamento jurídico?
35. ¿Cuenta la organización con pronósticos mensuales de flujo de fondos?
36. ¿Cómo repercute esta información en la prevención de dificultades financieras?
37. ¿Quién es el encargado de las relaciones con bancos e instituciones financieras?
38. ¿Es eficiente su trabajo?
39. ¿Cómo se determina?

FUENTES DE FINANCIAMIENTO

1. ¿Es suficiente el capital actual?
2. ¿Con cuántos accionistas cuenta la organización?
3. ¿Qué porcentaje de los accionistas son nacionales?
4. ¿Qué medidas se han tomado para promover un acercamiento con los accionistas?
5. ¿Qué limitaciones de orden financiero pueden surgir por divergencia de criterio entre los accionistas?
6. ¿Se han utilizado satisfactoriamente los contactos y relaciones personales de los accionistas con proveedores e instituciones financieras ?
7. ¿Qué resultados se han obtenido?
8. ¿Se ha definido una estrategia para fortalecer este aspecto?
9. ¿Cómo está integrado el consejo de administración?
10. ¿La razón de las aportaciones independientes de capital obedecen a cuestiones imprevistas o a influencia en la organización financiera de la organización?

INSTITUCIONES DE FINANCIAMIENTO

1. ¿Con cuáles instituciones de crédito opera la organización?
2. ¿La totalidad de las instituciones es nacional?
3. ¿Sobre qué base se efectuó la selección de estas instituciones?
4. ¿Influyeron las condiciones de operación?
5. ¿De cuántas cuentas se dispone y de que naturaleza son?
6. ¿Cuáles son las líneas o límites de crédito de que dispone la organización?
7. ¿Son suficientes para el financiamiento a corto plazo?
8. ¿La organización puede disponer de créditos a mediano plazo para financiar operaciones de producción?
9. ¿Los créditos que se obtuvieron se han invertido conforme a un programa presupuestal?
10. ¿Qué garantías exigieron las instituciones de crédito?
11. ¿Cómo se controla la emisión de cheques?
12. ¿Los saldos en cuentas de cheques guardan correlación con la utilización de créditos?
13. ¿Hay normas o requisitos establecidos para efectuar pagos?
14. ¿Se han cumplido sin problemas los programas de pago de pasivos?
15. ¿Se revisan periódicamente las condiciones de servicio de las instituciones de crédito?
16. ¿Qué clase y naturaleza de informes se generan?
17. ¿Con qué frecuencia emiten informes?
18. ¿Se cuenta con una estadística de los requerimientos financieros?

INGRESOS

1. ¿Cómo se manejan los ingresos de la organización? Explíquelo brevemente.
2. ¿Tienen claramente definidas todas las fuentes de ingresos?
3. ¿Llevan un registro actualizado de los ingresos ordinarios y extraordinarios?
4. ¿Se verifica que los ingresos se acompañen de la documentación necesaria?
5. ¿Cómo se relacionan los ingresos con los productos y/o servicios?
6. ¿Los controles establecidos permiten la adecuada canalización de ingresos?
7. ¿Existen políticas o normas para el depósito de ingresos?
8. ¿Quién autoriza los depósitos?
9. ¿Están registradas las firmas de las personas facultadas para el manejo de ingresos en:
   a) bancos?
   b) casas de bolsa?
   c) otros?
10. ¿Los ingresos se depositan en cuentas corrientes o de inversión?
11. ¿Qué porcentaje de los ingresos se destina a cada cuenta?
12. ¿Quién y con qué periodicidad informa de la situación que guardan los ingresos?
13. ¿Hay calendarios definidos para efectuar transacciones en las cuentas?
14. ¿Los ingresos se controlan con algún recurso de software?
15. ¿Existe un sistema de información para el control de los ingresos?
16. ¿Qué tipo de reportes genera el sistema?
    a) depósitos totales
    b) movimientos realizados
    c) tipo de ingreso

d) origen del ingreso
e) otros

17. ¿El sistema ha padecido problemas que hayan provocado retrasos en el proceso de toma de decisiones?
18. ¿Qué medidas se han adoptado para subsanar esta problemática?
19. ¿Cómo se lleva a cabo la facturación?
20. ¿Se cuenta con un procedimiento establecido para facturar? Descríbalo brevemente.
21. ¿Cómo se concilia la facturación con los vales de salida?

EGRESOS

1. ¿Existe un programa de pagos? Incluya copia.
2. ¿Se respetan los criterios consignados en el programa?
3. ¿Están claramente precisados los plazos de pago?
4. ¿Se analizan las condiciones de pagos diferidos?
5. ¿Está definido un procedimiento para el control de cuentas de acreedores diversos? Incluya copia.
6. ¿Cómo está conformada la cuenta de acreedores diversos?
7. ¿Se revisan las condiciones de pago antes de efectuarlos?
8. ¿Cómo y quién se encarga del registro y control de esta cuenta?
9. ¿Cuál es la capacidad de respuesta de la organización para el pago a acreedores?
10. ¿Cómo se controlan los egresos? Explíquelo brevemente.
11. ¿Con qué estructura se controlan los egresos?
12. ¿Quién es el responsable de esta función?
13. ¿Cuáles han sido los resultados y consecuencias más importantes en el manejo de egresos?

PROVEEDORES

1. ¿Se dispone de información de las líneas de crédito de los proveedores?
2. ¿Quién maneja la relación con proveedores?
3. ¿Es buena la relación con proveedores?
4. ¿Están enterados los proveedores de la forma en que opera la organización?
5. ¿El plazo del crédito que otorgan los proveedores coincide con la duración del proceso productivo?
6. ¿Cómo se negocian los plazos de crédito?
7. ¿Cómo se documenta tal crédito?
8. ¿Qué garantías solicitan los proveedores para dar crédito?
9. ¿Cómo se lleva el control de garantías a proveedores?

CLIENTES

1. ¿Emplea la organización anticipos a cuenta de pedidos para financiar su producción?
2. ¿Qué porcentaje de la producción se financia con estos recursos?
3. ¿Quién supervisa que los anticipos se apliquen efectivamente a los pedidos de clientes?
4. ¿Qué controles se han establecido para verificar la situación de los pedidos de clientes?
5. ¿A quién y con qué periodicidad se informa sobre los pedidos de los clientes?
6. ¿Qué garantías solicitan los clientes por anticipos efectuados?
7. ¿Está documentada la relación de garantías por anticipos?

8. ¿Se realiza un seguimiento para verificar que se cumpla con estas garantías?
9. ¿Quién resuelve el incumplimiento de garantías?

OBLIGACIONES

1. ¿Se conoce el importe de la emisión de obligaciones y su costo financiero?
2. ¿Qué bienes garantizan la emisión?
3. ¿Se han efectuado normalmente los sorteos para amortizar o pagar las obligaciones?

REQUISITOS DE FINANCIAMIENTO GENERAL

1. ¿Las inversiones permanentes han estado precedidas por un estudio económico-financiero?
2. ¿La política para amortizar las inversiones permanentes está adaptada a las necesidades financieras de la empresa?
3. ¿En cuánto se estima el monto de las inversiones permanentes que será necesario hacer el próximo año?
4. ¿Qué parte de estas inversiones se financian con recursos propios y qué parte con ajenos?
5. ¿Se han comenzado a dar los pasos necesarios para obtener un crédito a largo plazo?
6. ¿Cómo se elige la alternativa más rentable para financiar la expansión de las inversiones permanentes?
7. ¿Existen políticas definidas para las inversiones?
8. ¿Las políticas contemplan:
   a) la reinversión de utilidades?
   b) nuevas inversiones?
   c) manejo de deficientes?
   d) otros?
9. ¿Cómo se canalizan los recursos producto de las inversiones?
10. ¿Cómo se controlan las inversiones? Explíquelo brevemente.
11. ¿De qué manera inciden las inversiones en el manejo financiero de la organización?

COSTOS Y PLAZO DE FONDOS

1. ¿A cuánto ascendió el pago de dividendos por acción en el ejercicio inmediato anterior?
2. ¿El pago fue en efectivo o en acciones?
3. ¿Es costumbre de la organización efectuar anticipos a cuenta de dividendos?
4. ¿Existen problemas financieros para el pago de dividendos?
5. ¿A qué porcentaje de interés promedio se obtienen los créditos a corto plazo?
6. ¿Qué garantías se ofrecen?
7. De acuerdo con el índice de productividad, ¿el costo del crédito a corto plazo es alto, bajo o normal?
8. ¿Cuál es el porcentaje de interés obtenido en los créditos a plazos medio y largo?
9. ¿Qué garantías se han otorgado?
10. ¿Qué problemas financieros ha reportado el pago de las amortizaciones del crédito a largo plazo?
11. De acuerdo con el índice de rentabilidad, ¿el costo del crédito a mediano y largo plazos es alto, medio o bajo?
12. ¿Se liquidó el impuesto sobre la renta por los dividendos pagados?

CONTROL PRESUPUESTAL

1. ¿Quién es el responsable de la preparación y control del presupuesto?
2. ¿Qué sistema se utiliza para su elaboración?
3. ¿Existen estudios económico-financieros para asignar prioridades presupuestales?
4. ¿Qué tipo de controles se han establecido para el manejo del presupuesto?
5. ¿Con qué frecuencia se revisan los presupuestos?
6. ¿Cómo coadyuvan las áreas de la organización en la integración y aplicación del presupuesto? Explíquelo brevemente.
7. ¿Quién autoriza las modificaciones al presupuesto?
8. ¿Existen políticas definidas para prever modificaciones?
9. ¿Cómo se acordaron?
10. ¿Cómo se captan y resguardan la documentación que afecta al presupuesto?
11. ¿El manejo de la documentación está plasmado en procedimientos? Incluya copia.
12. ¿La estructura actual del presupuesto responde eficazmente a los requerimientos de la organización?

FINANCIAMIENTO PARA LA PRODUCCIÓN

1. ¿Existen facilidades para el suministro de materias primas?
2. ¿Se pagan los sueldos semanales sin problema?
3. ¿Se financia atinadamente la producción en proceso?
4. ¿Los programas de producción coinciden con el presupuesto de necesidades financieras?
5. ¿Qué problemas financieros enfrentaría la organización si aumentaran o disminuyeran sus inventarios?
6. En caso de incrementar la producción, ¿se ha hecho un estudio minucioso de las necesidades financieras?
7. ¿Existen alternativas viables para financiar la expansión de la producción?
8. ¿Las necesidades del crédito de clientes coinciden con las facilidades financieras de que dispone la organización?
9. ¿Quién y cómo se revisa la recuperación de los créditos concedidos a los clientes?
10. ¿Cuenta esta persona con las facultades suficientes para autorizar o rechazar los créditos?
11. ¿Sobre qué base de información toma sus decisiones?
12. ¿Existe un control adecuado de los documentos descontados por el banco?
13. ¿Los programas de venta se ajustan a la norma de inventario de productos terminados?
14. ¿Cuenta la organización con una partida específica destinada a la investigación de mercados y/o nuevos productos?
15. ¿En qué medida se relaciona la administración de los recursos con las estrategias:
    a) corporativas?
    b) funcionales?
    c) de negocio?
    d) globales?

CONTABILIDAD

1. ¿Existe un sistema contable acorde con las necesidades de la organización?
2. ¿En quién recae la responsabilidad de operar el sistema?
    a) un área interna

b) un despacho externo
c) ambos

3. ¿Qué elementos se consideraron para asignar esta función?
4. ¿Qué ventajas reporta a la organización?
5. ¿En la base documental existe un:
   a) catálogo de cuentas?
   b) manual de contabilidad general?
   c) manual de contabilidad de costos?
   d) otros?
6. ¿El catálogo incluye:
   a) cuentas de activo?
   b) cuentas de pasivo
   c) cuentas de capital?
   d) cuentas de resultados deudoras?
   e) cuentas de resultados acreedoras?
   f) cuentas de orden?
   g) cuentas deudoras?
   h) cuentas puente?
   i) otros?
7. ¿Qué otra clase de información se controla?
8. ¿Existen instructivos para:
   a) el catálogo?
   b) libros?
   c) auxiliares?
   d) otros?
9. ¿Con qué periodicidad se producen reportes de la situación contable?
10. ¿Los registros de operaciones se realizan sin retraso?
11. ¿Qué medidas se toman cuando se presentan retrasos?
12. ¿Existen controles por área específica para determinar responsabilidades?
13. ¿Qué tipo de formas se emplean en la contabilidad?
14. ¿Quién las elabora?
15. ¿Las formas diseñadas permiten un adecuado manejo de la información contable?

SERVICIO A CLIENTES

1. ¿Qué tipo de servicios se brindan al cliente?
2. ¿Existe un área de servicio a clientes?
3. ¿Cómo se integró el área?
   a) por necesidades de servicio
   b) por el tipo de mercado
   c) por el conocimiento del giro
   d) por convenio o acuerdo de representación
   e) por oportunidad
   f) otros
4. ¿Qué perfil de puesto se emplea para el personal que trata con los clientes en cuanto a:
   a) conocimientos?
   b) capacidades?

c) experiencia?
d) personalidad?
e) otros?
Descríbalo brevemente.

5. ¿Recibió alguna capacitación este personal en cuanto a:
a) idiomas de los países con los que se mantienen relaciones comerciales?
b) protocolos de negocio extranjeros?
c) hábitos y costumbres de otros países?
d) otros?

6. ¿La capacitación se brindó interna o externamente?
7. En cada caso, ¿quién la llevó a cabo?
8. ¿Los resultados fueron positivos?
9. ¿Existe un programa permanente de actualización?
10. ¿Las promociones toman en cuenta este factor?
11. ¿Quién evalúa el comportamiento de este personal?
12. ¿Qué áreas de la organización mantienen trato con el cliente?
13. ¿Se ha preparado un portafolio de clientes?
14. ¿Qué criterios se siguen para preparar el portafolio? Descríbalos brevemente.
15. ¿Qué clase de información del cliente forma parte del portafolio?
a) nombre del titular
b) razón social
c) representante o contacto
d) país
e) ubicación física
f) teléfono
g) correo electrónico
h) fax
i) giro
j) grupo de filiación (cámara)
k) sector
l) subsector
m) productos y/o servicios
n) requisitos o condiciones para su adquisición
o) área de interés en el mercado
p) otros

16. ¿Está integrada la información en una base de datos?
17. ¿Están definidos los procedimientos para la atención a clientes? Incluya copia.
18. ¿Se dispone de un centro de documentación con información de clientes que incluya:
a) página de Internet?
b) anuncios de periódico?
c) anuncios de correo?
d) anuncios en directorio telefónico?
e) folletos?
f) catálogos?
g) volantes?
h) revistas?
i) dípticos, trípticos, cuadrípticos, etcétera?
j) cartas o tarjetas de presentación?

k) curriculum vitae?
l) referencias?
m) situación legal y financiera?
n) antecedentes de trato con la organización?
o) ventajas competitivas?
p) otros?

19. ¿Se dispone de una estadística del trato a clientes relativa a:
a) transacciones realizadas?
b) monto de las operaciones?
c) cumplimiento de las condiciones pactadas?
d) calidad de los productos y/o servicios?
e) corresponsabilidad?
f) relaciones de coordinación?
g) beneficios obtenidos?
h) problemas?
i) otros?

20. ¿Existe una buena coordinación entre la primera línea de atención al cliente y el resto de la organización?
21. ¿Se apoya a las personas que tienen contacto directo con el cliente con la información necesaria para llevar a cabo su trabajo sin falta de datos, documentos, etcétera?
22. ¿Se efectúan estudios para detectar las necesidades o puntos de contacto similares entre clientes?
23. ¿Quién se encarga de este tipo de estudios?
24. ¿Los resultados son del conocimiento de otras áreas de la organización?
25. ¿Se toman decisiones o iniciativas en función del estudio?
26. ¿Existen mecanismos de percepción de cambio en las necesidades de clientes?
27. ¿Son tomados en cuenta los cambios de necesidades, gustos o preferencias de los clientes?
28. ¿Qué acciones se realizan para darles respuesta? Explíquelas brevemente.
29. ¿Han servido estas acciones para desarrollar una visión más precisa del entorno?
30. ¿Es ágil y flexible el servicio a clientes?
31. ¿Se ha desarrollado un programa de mejora continua de la calidad en la atención a clientes?
32. ¿Existe un programa para la atención de la diversidad?
33. ¿Existe un valor agregado en los servicios que brinda la organización?
34. ¿Se ha desarrollado un modelo del ciclo de servicios?
35. ¿Participa toda la organización en la preparación del modelo?
36. ¿Existe un registro de los efectos generados por el modelo?
37. ¿Se ha propiciado una conciencia de que toda la organización es gente de contacto con el cliente?
38. ¿Han servido estos esfuerzos para mejorar la actitud hacia el cliente?
39. ¿Cómo lo evalúa la organización?
40. ¿Se captan las percepciones del cliente en lo que se refiere a:
a) cómo quiere que lo atiendan?
b) cuáles son sus inclinaciones?
c) qué quiere comprar?
d) cómo incrementar su confianza?
e) qué expectativas de servicio tiene?
f) otros?

41. ¿Se ha definido y aplicado una política para clientes insatisfechos?
42. ¿La ha sido útil a la organización resolver la insatisfacción de clientes para innovar el servicio?
43. ¿Se revisa el contenido de las comunicaciones a clientes?
44. ¿Esta revisión ha permitido medir el efecto de los mensajes?
45. ¿Se ha implementado un cambio en la difusión y promoción de la organización basada en la revisión de estos contenidos?
46. ¿Se han desarrollado en el trato a clientes habilidades para:
a) hablar despacio?
b) pensar antes de hablar?
c) establecer un marco compartido?
d) no tomar actitudes de exceso de confianza?
e) usar términos comprensibles?
f) constatar que se hace entender?
g) saber escuchar?
h) negociar más que imponer?
i) poder convencer?
j) otros?

47. ¿Se ha estimulado la destreza para:
a) mantener una actitud receptiva?
b) mostrarse afable?
c) expresar el deseo de ayudar?
d) anticipar los deseos del cliente?
e) relajar la tensión?
f) interpretar el lenguaje corporal?
g) otros?

48. ¿La organización ha mejorado su capacidad para:
a) administrar eficazmente el desarrollo y prestación del servicio?
b) estimular interna y externamente el potencial de servir?
c) abrirse al cambio?
d) pensar estratégicamente acerca del servicio?
e) otros?

49. ¿La estrategia de servicio considera la forma de :
a) ser más competitivos?
b) identificar y posicionarse en un nicho de mercado?
c) establecer una diferencia clara con respecto al entorno?
d) crear la convicción de que el cliente es la más importante?
e) otros?

50. ¿La prestación de servicio está relacionada con el nivel de aplicación de la estrategia?
a) corporativo
b) funcional
c) de negocio
d) global

51. ¿Se ha establecido un grupo o comité para revisar los aspectos de la calidad del servicio?
52. ¿Quiénes forman parte de este grupo o comité?
53. ¿Sus recomendaciones han permitido una mejoría en los servicios?

54. ¿Se ha creado algún mecanismo para captar, canalizar y resolver:
- a) inquietudes del cliente?
- b) resolución de asuntos?
- c) quejas?
- d) sugerencias?
- e) otros?

55. ¿Se cuenta con un centro de llamadas para la atención a clientes?
56. ¿Se reciben quejas y sugerencias en línea?
57. ¿Se dispone de un estudio del tiempo de respuesta a clientes?
58. ¿Existe congruencia entre la respuesta a clientes y las medidas que se toman para mejorar el servicio?
59. ¿Cómo se ha reflejado en la visión de la organización la retroalimentación del servicio a clientes que se recibe?
60. ¿Se ha precisado si la misión de la organización cumple con las expectativas del cliente?
61. ¿Se ha fortalecido la visión y misión de la organización con lineamientos para implementar una cultura de calidad total en el servicio que contemple:
- a) estrategias para lograr el cambio?
- b) desarrollar un compromiso en todos los niveles?
- c) la canalización de la energía y fortaleza de todo el personal?
- d) la comprensión de que la cultura de calidad y el servicio son los componentes fundamentales para lograr una calidad total y la mejora continua?
- e) otros?

62. ¿Disponen los clientes de un directorio o inventario de servicios de la organización?
63. ¿Se lleva un control de su distribución?
64. ¿Se reciben opiniones acerca de su contenido?
65. ¿Se conoce cuál es el comportamiento de la competencia en cuanto al servicio a clientes?
66. ¿De qué manera ha servido este conocimiento?
67. ¿Qué estudios administrativos se realizan para mantener una dinámica organizacional acorde con los servicios a clientes?
68. ¿En la calidad de los servicios se verifica la atención de factores determinantes tales como:
- a) confiabilidad?
- b) respuesta?
- c) competencia?
- d) accesibilidad?
- e) cortesía?
- f) comunicación?
- g) credibilidad?
- h) seguridad?
- i) comprensión del conocimiento del cliente?
- j) evidencia física del servicio?

69. ¿Cómo influye el liderazgo imperante en la prestación de servicios?
70. ¿Ha mejorado la imagen de la organización por la calidad de sus servicios?
71. ¿Esta mejoría se ha traducido en una ventaja competitiva?

SERVICIOS GENERALES

VIGILANCIA

1. ¿Dispone la organización de un cuerpo de seguridad encargado de la vigilancia?
2. ¿El cuerpo forma parte de la organización o el servicio lo brinda una institución subcontratada con este propósito?
3. ¿Por qué razón se optó por un servicio de esta naturaleza?
4. ¿Es rentable el servicio?
5. ¿El servicio que recibe la organización cumple con los estándares fijados en el contrato o convenio?
6. ¿Quién coordina la relación entre la organización y la prestadora del servicio?
7. ¿Las funciones de vigilancia están consignadas por escrito? Describa brevemente el procedimiento.
8. ¿Quién controla el servicio?
9. ¿Cómo expresan las áreas de la organización sus necesidades de seguridad y vigilancia?
10. ¿Cómo se evalúa la prestación del servicio?
11. De acuerdo con la naturaleza, especificaciones y calidad del servicio, ¿qué se puede proponer para mejorarlo?

MANTENIMIENTO

1. ¿Cuenta la organización con un programas de mantenimiento:
   a) preventivo?
   b) correctivo?
   c) proactivo?
   d) otros?
2. ¿Cuáles son las bondades de cada uno de estos programas? Descríbalas brevemente.
3. ¿El mantenimiento es interno o subcontratado?
4. ¿Por qué razón se optó por esta alternativa?
5. ¿Quién controla estos programas?
6. ¿Cuenta la organización con procedimientos de mantenimiento? Descríbalos brevemente.
7. ¿Están asignadas prioridades a cada área de acuerdo con su importancia para la organización?
8. ¿De que manera participan las áreas de la organización en el mantenimiento?
9. ¿Cómo se efectúa el seguimiento de las acciones de mantenimiento?
10. ¿Se justifica el costo de mantenimiento con relación a los resultados que se obtienen?
11. En caso de requerir refacciones o cualquier tipo de insumo para el servicio, ¿cómo se gestiona su obtención?
12. ¿Cómo se resuelve la falta de un insumo en situaciones de emergencia? Explíquelo brevemente
13. ¿Cuenta la organización con el soporte técnico de proveedores?
14. ¿El soporte técnico incluye el suministro de equipos?
15. ¿Los equipos son propios o arrendados?
16. ¿En que porcentaje?
17. ¿Existe coordinación entre proveedores y responsables internos del mantenimiento?

OBRAS

1. ¿Se cuenta con un programa anual de obras por contrato?
2. ¿Existe un catastro actualizado de las instalaciones?
3. ¿Se cuenta con procedimientos para brindar el servicio a las instalaciones de la organización en forma adecuada?
4. ¿Existen normas específicas para casos de emergencia?
5. ¿Quién inspecciona y detecta instalaciones que requieren de mantenimiento?
6. ¿Se elaboran proyectos de adaptación de locales?
7. ¿Cómo se determinan las necesidades de material y equipo requeridos para las labores de mantenimiento y reparación?
8. ¿Quién supervisa las obras de mantenimiento, reparación y adaptación de instalaciones?
9. ¿Se lleva una estadística por área o unidad de estos servicios?
10. ¿Están contempladas en el presupuesto las obras que se realizan en sus diferentes modalidades?
11. ¿Cómo se coordinan las áreas de la organización para brindarles servicio?
12. ¿Las iniciativas implementadas en la materia ha permitido mantener en buen estado las instalaciones?

LIMPIEZA

1. ¿El servicio de limpieza lo lleva a cabo personal de la organización o personal subcontratado?
2. ¿Los resultados obtenidos han sido satisfactorios?
3. ¿Sobre quién recae la responsabilidad de manejar este servicio?
4. ¿Está documentado el programa de limpieza?
5. ¿Se lleva un control del material que se emplea?
6. ¿En la conformación del programa se consideraron:
   a) características de las instalaciones?
   b) áreas verdes?
   c) estacionamientos?
   d) áreas de atención a clientes?
   e) espacios restringidos?
7. ¿Se lleva un control de la limpieza por área y de la conservación de jardines?
8. ¿Recibe algún entrenamiento el personal que realiza la limpieza en espacios restringidos?
9. ¿Se supervisa la calidad del servicio?
10. ¿El servicio de limpieza está sujeto a normas de higiene y seguridad?
11. ¿Cómo se evalúa la calidad del servicio?

TRANSPORTE

1. ¿Cuenta la organización con vehículos para el cumplimiento de sus funciones?
2. ¿La totalidad de los vehículos es propiedad de la organización? Especifique número y condiciones.
3. ¿La asignación de vehículos corresponde a un programa de necesidades?
4. ¿Quién la autoriza?
5. ¿El número de vehículos disponibles cubre las necesidades de servicio?
6. ¿Existe una proyección de requerimientos de servicio vehícular?
7. ¿Está relacionada la asignación de unidades con:
   a) desempeño?
   b) antigüedad?

c) necesidades del servicio?
d) otros?

8. ¿Existen procedimientos para:
a) adquisición de nuevas unidades?
b) baja de vehículos?
c) asignación de vehículos?
d) mantenimiento preventivo y correctivo?
e) accidentes?
f) robos?
g) el cumplimiento de normas oficiales?
h) resguardo y estacionamiento?
i) transporte de productos y materiales frágiles?
j) uso de equipo especializado de desembarque?
k) asignación de combustibles y lubricantes?
l) compra de refacciones o partes?
m) reparaciones urgentes?
n) otros?
Incluya una copia.

9. ¿Quién controla el uso adecuado de los vehículos?
10. ¿Existe un cuadro de distribución y ubicación física de vehículos?
11. ¿Están claramente definidos los horarios y días autorizados para el uso de los vehículos?
12. ¿Los vehículos se someten a inspección por parte de alguna autoridad?
13. ¿Con qué periodicidad?
14. ¿Se atienden en forma expedita y eficaz las observaciones de la inspección?
15. ¿Quién lo supervisa?
16. ¿Se ha sancionado a la organización por causa de vehículos en mal estado o incumplimiento de alguna disposición normativa?
17. ¿Qué acciones se tomaron?
18. ¿Existe un estudio para asignar vehículos o conceder recursos para su adquisición? Incluya copia.
19. En el caso de vehículos al servicio de personal de la organización, ¿se estima el costo por depreciación de la unidad?
20. ¿Se otorgan facilidades para el aseguramiento y/o compra de dispositivos de seguridad para vehículos de uso personal?
21. ¿Se cuenta con un registro estadístico de descomposturas y siniestros?
22. ¿Se lleva un control de la asignación de lubricantes y gasolina?
23. ¿Cómo se determina la asignación de combustibles y lubricantes?
a) por ruta
b) por zona
c) por necesidades del servicio
d) por tipo de cliente
e) otros

24. ¿Está claramente definido el kilometraje para cada una de ellas?
25. ¿Se lleva un registro de los servicios y revisiones mecánicas?
26. ¿Existe un reporte de gastos de las áreas que utilizan vehículos?
27. ¿Quién y con qué periodicidad se revisan? Incluya formato.
28. ¿Los recursos destinados al transporte son suficientes?
29. ¿Se lleva un control del uso de equipo de transporte?

30. ¿Se dispone de una relación actualizada de:
    a) licencias y/o permisos de conducir?
    b) necesidades de señalamiento en vehículos?
    c) placas?
    d) permiso para transportar materiales o productos de alto riesgo?
    e) otros?
31. ¿Existe control del equipo para el manejo de productos en las unidades de transporte?
32. ¿Existen políticas para el uso y cuidado de los vehículos?
33. ¿Se efectúan revisiones periódicas de las condiciones en que se encuentran?
34. En caso de descuido, ¿qué medidas se toman? Especifíquelas.
35. ¿Existe una coordinación eficaz entre los programas operativos y el empleo de vehículos?
36. ¿Qué procedimientos se siguen para autorizar la salida de vehículos para comisiones fuera de la ciudad?
37. ¿Se reúnen periódicamente los responsables de las áreas de asignación de vehículos?
38. ¿Los acuerdos tomados en estas reuniones se hacen del conocimiento de:
    a) titular de la organización?
    b) personal administrativo?
    c) recursos materiales?
    d) usuarios?
39. ¿Se emplean servicios de gestoría para el trámite de documentación y/o permisos para los vehículos?
40. ¿Se concentran en algún lugar los vehículos en:
    a) horas de oficina?
    b) revisión?
    c) fuera de servicio?
    d) fines de semana o días festivos?
    e) otros?
41. ¿Quién lleva el control?
42. En caso afirmativo, ¿su costo representa una ventaja o desventaja para la organización?

FOTOCOPIADO, ENGARGOLADO Y PRESENTACIÓN DE TRABAJOS

1. ¿Existe un control del servicio?
2. ¿Se cuenta con una política definida para el uso del servicio?
3. ¿Se lleva un control de las órdenes de fotocopiado?
4. ¿Se concilia y reporta el número de órdenes en relación con los contadores de las fotocopiadoras?
5. ¿Quién autoriza y suministra el material para el servicio?
6. ¿Se cuenta con un registro de los trabajos que se realizan en el área?
7. ¿Se efectúan revisiones periódicas de las existencias e inventario de necesidades?
8. ¿El servicio de mantenimiento de fotocopiadoras es adecuado?
9. ¿La calidad de impresión de los trabajos responde a las necesidades de las áreas?
10. En caso de problemas con los equipos de fotocopiado, ¿se recurre a servicio externo?
11. ¿Existe un convenio y/o normas específicas para el uso del servicio externo?

12. ¿Contribuye a la presentación adecuada y oportuna de trabajos el área de servicio interno?
13. ¿Existe congruencia entre la tecnología instalada y las necesidades de servicio?
14. ¿Se coordinan correctamente las áreas de la organización con el área de fotocopiado?
15. ¿Está capacitado el personal responsable de este servicio?

CORRESPONDENCIA Y ARCHIVO

1. ¿Existe un procedimiento para el control de la correspondencia y archivo de documentos? Explíquelo brevemente.
2. ¿La correspondencia se tramita con eficiencia?
3. ¿Se lleva un control de la correspondencia de entrada y salida?
4. ¿Qué medios se emplean para la transmisión interna de documentos?
   a) mensajería
   b) correo
   c) fax
   d) correo electrónico
   e) combinación de medios
   f) otros
5. ¿Se cuenta con la infraestructura necesaria para el manejo electrónico de documentos?
6. ¿Quién le brinda soporte técnico a esta función?
7. ¿Recibió capacitación para desempeñarla?
8. ¿Se dispone de los elementos necesarios para conservar y preservar los archivos en sus diferentes modalidades?
9. ¿El resguardo de documentos cumple con disposiciones normativas?
10. ¿Se lleva un registro de la documentación que se archiva?
11. ¿Qué criterios se siguen para determinar el archivo de documentos?
12. ¿Los archivos históricos se envían a otra instalación?
13. ¿Es accesible y ágil la recuperación de archivos?

MENSAJERÍA

1. ¿Se dispone de personal asignado específicamente al servicio de mensajería?
2. ¿Se entrena a este personal para el cumplimiento de su función?
3. ¿Se asigna algún vehículo para la mensajería?
4. En este caso, ¿se verifica que el mensajero cuente con licencia de manejo vigente y que cumpla con las disposiciones requeridas de acuerdo con los productos que transporta?
5. ¿El servicio se proporciona a través de un área o cada área cuenta con personal contratado para ese efecto?
6. ¿Existe coordinación en el servicio?
7. ¿Quién se encarga del control y asignación de recursos a los mensajeros?
8. ¿El área administrativa se apoya en los mensajeros para cobranza, recepción o entrega de productos y material?
9. ¿Existe un documento guía para orientar las acciones de los mensajeros? Inclúyalo.

SISTEMAS

1. ¿Qué área es responsable de diseñar e instrumentar los sistemas de la organización?
2. ¿Esta área fue creada con ese propósito?
3. ¿Cuáles son los requerimientos de un sistema de información?
4. ¿Qué métodos se emplean para investigar los requerimientos de un sistema de información?
   a) árboles de decisión
   b) tablas de decisión
   c) análisis de restricciones
   d) otros
5. ¿Cómo se enfrenta el estudio de procedimientos y/o procesos para convertirlos en sistemas?¿Cómo repercuten en las relaciones con otras organizaciones los sistemas de información?
6. ¿Cómo se analiza el flujo de información?
7. ¿Cómo se analizan las decisiones?
8. ¿Qué finalidades tienen en común?
9. ¿Qué clase de herramientas se utilizan para analizar sistemas?
   a) manuales
   b) automatizadas
10. ¿Cuándo se desarrolla una propuesta de sistema se considera si:
    a) son adecuadas las instalaciones?
    b) es suficiente el personal?
    c) están documentados correctamente los procedimientos?
    d) existen estándares?
    e) existen controles adecuados?
    f) existe un fácil acceso a la información?
    g) no es demasiado complejo?
    h) otros?
11. ¿El diseño de estándares incluyen áreas como:
    a) datos?
    b) codificación?
    c) estructura?
    d) documentos?
    e) otros?
12. ¿Se cuenta con formatos de apoyo para el registro y control de la información?
13. ¿Existen formatos y cuadros para el concentrado de información para el proceso de toma de decisiones?
14. ¿Qué rasgos caracterizan a un sistema de información que satisface las exigencias de los usuarios?
15. ¿Se estudian los requerimientos de entrada y salida de los sistemas?
16. ¿Qué factores se consideraron para su creación?
    a) servicio
    b) producción
    c) organización
    d) coordinación
    e) operación

f) estrategia
g) necesidades corporativas
h) enlace
i) otros

17. ¿Cómo se selecciona al personal responsable del manejo de los sistemas?
18. ¿Qué entrenamiento o capacitación se le imparte?
19. ¿Los sistemas reciben apoyo de parte de una organización externa?
20. ¿El trabajo se desahoga entre las áreas interna y externa?
21. ¿Cómo se coordinan?
22. ¿Se documentan los sistemas?
23. ¿El modelo de control básico de los sistemas se basa en un:
a) estándar para lograr un desempeño aceptable?
b) método para medir el desempeño actual?
c) método para comparar el desempeño actual con el estándar?
d) método de retroalimentación?
e) otros?

24. ¿El análisis de sistemas toma en cuenta:
a) la estructura de la organización?
b) los canales formales e informales de comunicación?
c) interdependencias?
d) las personas y funciones clave?
e) los enlaces críticos de comunicación?
f) otros?

25. ¿Los sistemas se clasifican en:
a) sistemas de cómputo?
b) sistemas de información administrativa?
c) sistemas para el soporte de decisiones?
d) otros?

26. ¿Los sistemas de cómputo atienden el manejo de operaciones como:
a) clasificación?
b) ordenamiento?
c) cálculos?
d) almacenamiento y recuperación?
e) generación de resúmenes?
f) otros?

27. ¿Los sistemas de información administrativa se encaminan a:
a) apoyar los procesos de toma de decisiones?
b) resolución de problemas?
c) otros?

28. ¿Los sistemas para el soporte de decisiones aportan elementos para:
a) una toma de decisiones más flexible?
b) lograr una visión de conjunto de las decisiones y problemas?
c) otros?

29. Al planear estrategias para desarrollar los sistemas de información, se toman en cuenta los enfoques de:
a) el ciclo de vida de los sistemas?
b) el análisis estructurado?

c) prototipos?
d) otros?

30. ¿La determinación de los requerimientos de un sistema considera todas las facetas de la organización?
31. ¿Se precisa qué es lo que se hace?
32. ¿Cómo se hace?
33. ¿Con qué frecuencia?
34. ¿Cuál es el volumen de operaciones y decisiones?
35. ¿Cuál es el grado de eficiencia con el que se desarrollan las tareas?
36. ¿Qué mecanismos se han desarrollado para detectar problemas?
37. ¿Cómo se manejan las causas que los originan?
38. ¿Se evalúan los sistemas considerando:
    a) aspectos operativos?
    b) su efecto en la organización?
    c) el flujo de información interno y externo?
    d) la opinión de las áreas de la organización?
    e) su desempeño?
    f) otros?

    Incluya copia.
39. ¿Se sabe en qué áreas de la organización se manifiesta el mayor efecto de los sistemas?
40. ¿La decisión de instrumentar proyectos de sistemas de información se fundamenta en factores como:
    a) capacidad de respuesta?
    b) mayor control?
    c) mejor comunicación?
    d) disminución de costos?
    e) ventaja competitiva?
    f) otros?
41. ¿La capacidad de respuesta permite:
    a) mayor velocidad de procesamiento?
    b) manejar más información?
    c) recuperación rápida de información?
    d) otros?
42. ¿El mayor control hace posible más exactitud y congruencia en el manejo de la información?
43. ¿Una mejor comunicación se traduce en:
    a) una aceleración del flujo de información?
    b) depuración de contenidos?
    c) mayor integración de las áreas?
    d) otros?
44. ¿La disminución de costos en el manejo de la información racionaliza el empleo de recursos?
45. ¿El uso de sistemas de información permite obtener ventajas tales como:
    a) la atracción de clientes?
    b) rebasar a la competencia?
    c) brindar un valor agregado?

d) mejoría en las relaciones con proveedores?
e) desarrollo de nuevos productos y/o servicios?
f) otros?

46. ¿Se evalúa la factibilidad de los proyectos de sistemas?
a) operacional?
b) técnica?
c) económica?
Incluya procedimiento.

47. ¿Qué pruebas necesitan pasar los sistemas para ser considerados factibles?
48. ¿Cómo influyen los sistemas de información en la manera de seleccionar proyectos?
49. ¿Qué estrategias sustentan el desarrollo de sistemas de información?
50. ¿En qué medida son un mecanismo de aprendizaje?
51. ¿Cómo se influyen los sistemas en la cultura organizacional?
52. ¿Cómo agregan valor a la organización?
53. ¿En qué forma inciden en la velocidad de la respuesta?
54. ¿Cómo alinean estándares con productos y/o servicios?
55. ¿Se ha efectuado un estudio comparativo del desempeño de la organización en relación con el sistema de información?
56. ¿Han cambiado los sistemas la forma de trabajo de la organización?
57. ¿Cómo se ha determinado este cambio?
58. ¿Qué soporte brindan los sistemas a las estrategias:
a) nacionales?
b) internacionales?
c) multinacionales?
d) globales?
e) trasnacionales?

59. ¿Se ha mejorado la interacción de la organización con el entorno en función de los sistemas de información que emplea?
60. ¿Han permitido estas acciones posicionarse a la organización?
61. ¿Cómo influyen los sistemas de información en la capacidad competitiva de la organización? Explique su respuesta

RESUMEN

Los cuestionarios son un recurso valioso para la ejecución de una auditoría administrativa, porque permiten captar información de una organización por área y rubro específico, de acuerdo con su naturaleza, giro, objeto y grado de evolución.

Su diseño asocia tanto aspectos conceptuales provenientes del marco metodológico como aspectos prácticos, relacionados con la experiencia profesional y conocimientos del auditor.

En su preparación deben tomarse en cuenta todo tipo de información descriptiva, como estudios y datos estadísticos, así como la información producto de la observación directa, a toda la cual se debe someter a un proceso de control

y evaluación conocido como prueba previa o *pretest*. También deben considerarse las categorías de respuesta y los campos de distribución básica de la información.

Los cuestionarios se clasifican de acuerdo a la forma en que se estructuran las preguntas, las cuales pueden ser: pregunta cerrada simple, pregunta cerrada con respuestas múltiples, pregunta abierta, y preguntas cerradas y abiertas o de código múltiple.

Para su identificación, los cuestionarios incluyen información general de la organización e información del área o áreas a auditar, en tanto que por su área de aplicación, por etapa del proceso administrativo y por elemento específico.

El orden y lógica de las preguntas se desprende de las etapas y componentes del proceso administrativo y elementos que lo complementan, siguiendo un orden progresivo por tema y alternando las preguntas de acuerdo con la clasificación y su estructura.

La base de conocimiento que se despliega en todos y cada uno de los campos de aplicación es exhaustiva y analítica, por lo que su composición permite una visión sistémica de la organización.

CONCLUSIÓN

Los cuestionarios constituyen una herramienta eficaz en la aplicación de una auditoría administrativa, porque no sólo permiten la recolección de datos, sino la percepción del medio ambiente, cultura prevaleciente y calidad de vida de la organización. La secuencia para su desarrollo, desde su concepción y diseño hasta su aplicación, conlleva el manejo de un sinnúmero de variables y contextos de aplicación que interrelacionan el funcionamiento de la organización con sus capacidades distintivas y competencias centrales, lo que agrega valor al proceso en su conjunto.

PREGUNTAS PARA DEBATE:

1. ¿Qué papel juegan los procesos estratégicos en la definición del contenido de los cuestionarios?
2. ¿Cómo influye el liderazgo organizacional en la preparación de cuestionarios?
3. ¿De qué manera influye la composición organizacional en la aplicación de cuestionarios?
4. ¿Cómo relacionan los cuestionarios la información histórica con las proyecciones?
5. ¿Cuáles son los puntos de contacto entre los cuestionarios del proceso administrativo y los de los elementos específicos?
6. En el contexto de interpretación, ¿pueden los cuestionarios clarificar las capacidades distintivas de una organización?
7. ¿Qué ventaja concede a un auditor el uso de cuestionarios bien estructurados?
8. ¿Son los cuestionarios un mecanismo de retroalimentación de la estrategia que sustenta la auditoría?

CASO PRÁCTICO: "COMISIÓN CIUDADANA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DEL MUNICIPIO DE AGUASCALIENTES"

ORIGEN

En 1970, la ciudad de Aguascalientes contaba con 20 pozos profundos y con los manantiales de Ojo Caliente para el abastecerse de agua. La operación del servicio de agua potable era de competencia federal. La inversión en obras la hacían la federación y el gobierno estatal, esto es, se dejaba a un lado al municipio. Desde entonces los ingresos derivados de las tarifas del agua eran insuficientes para cubrir los gastos de operación, por lo que para atender el déficit se recurría al subsidio público o al endeudamiento.

Diez años después, la ciudad contaba con 42 pozos además de los manantiales, que en conjunto producían 27.5 millones de metros cúbicos anuales para cubrir las necesidades de 260 mil habitantes.

En 1984 se creó la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado (CAPA), organismo descentralizado municipal para operar el sistema, que entonces contaba con 60 pozos de los que se extraían 32 millones de metros cúbicos para atender a 55 mil usuarios.

Desde su inicio, CAPA presentó déficits operativos y la situación se tornó crítica para las finanzas municipales cuando se aceleró el proceso inflacionario que llegó al máximo en 1987, con una inflación de 150% anual. Las tarifas del agua sufrieron un rezago y ese año apenas se incrementaron 30%, claramente insuficiente para compensar los costos del servicio.

CONCESIÓN INICIAL

En 1988, el gobierno federal implantó un plan de estabilización económica, que significó elevados ajustes en los impuestos y precios de los productos y servicios que prestaba. Los aumentos de las tasas de interés y de los precios de sus insumos aunados a los insignificantes ingresos por el cobro del servicio de agua colocaron a CAPA en una condición financiera insostenible.

Ese año, la cuota fija del agua que cobraba el municipio en una casa de tipo medio era de $640 pesos cada dos meses, en tanto que el salario mínimo diario era de $6 670. Según las autoridades municipales, cada metro cúbico servido a la población le significaba una erogación de $30 pesos y el usuario sólo pagaba, en promedio, la décima parte de su costo.

En agosto de ese año, la Presidencia Municipal anunció que algunas funciones de este servicio serían concesionadas a una empresa particular y que la tarifa mínima bimestral sería incrementada a partir del 1° de enero de 1989 a $6000. El salario mínimo aprobado para ese año era de $8 400 pesos por día, es decir, que con algo menos de tres cuartas partes de él, sería posible pagar el servicio de agua de dos meses.

En el mes de agosto, la empresa ICA había aceptado la invitación de CAPA para hacer diversos estudios sobre la situación en las redes de distribución hidráulica urbana, la capacidad de los pozos y la posibilidad de abastecer a la ciudad desde la zona de Peñuelas, para que, con base en los resultados de este examen se propusiera un esquema de concesión.

Ese mes se concesionó la prestación de servicios a una empresa constituida por ICA y BANAMEX, asociadas técnicamente con la empresa francesa Génerale des Eaux que formaron una nueva empresa OMSA, de la cual se derivó Servicios de Agua de Aguascalientes, S.A. de C.V. (SAASA) para realizar los estudios técnicos y económicos que permitieran lograr el manejo eficiente de CAPA.

Según el contrato, la empresa recibiría un pago en función de los gastos que realizara en la operación del servicio, CAPA ejercería la rectoría del mismo y sería la responsable financiera de obtener los préstamos necesarios de BANOBRAS.

Los resultados de los estudios de la empresa señalaron la existencia de una escasez ficticia del vital líquido y descubrieron que el verdadero problema residía en las deficiencias técnicas en la construcción y operación de los pozos y en la operación y mantenimiento de las redes y de alcantarillado. Además, se detectaron usuarios clandestinos, un padrón incompleto de tomas domiciliarias y la ausencia de un sistema comercial adecuado.

En marzo de 1991 se creó la Comisión de Agua Potable y Alcantarillado del Municipio de Aguascalientes (CAPAMA), con atribuciones semejantes a las de su antecesora, añadiéndosele la responsabilidad de prestar el servicio en el área rural del municipio.

CAPAMA renovó y amplió el contrato de servicios con SAASA. Ese año, en las zonas populares, las tarifas del agua representaban un tercio del salario mínimo diario para cubrir el servicio mensual.

Por estos años, el gobierno del estado había emprendido un ambicioso proyecto de construcción de fraccionamientos populares con miles de lotes al oriente de la ciudad a los que había necesidad de brindar el servicio de agua potable y de alcantarillado, por lo que se pusieron en funcionamiento varios pozos en esta zona.

De 1989 a 1992, el número de pozos en la ciudad de Aguascalientes pasó de 89 a 120, más 66 en comunidades rurales, y el número de usuarios de 74 000 a 108 000. Sin embargo, como ocurre con una empresa que amplía la venta de un artículo que se comercializa por debajo de su costo, significó incurrir en pérdidas cada vez mayores.

De enero de 1989 a noviembre de 1993, cuando se otorgó la concesión a CAASA, la inflación acumulada fue de 90%, en tanto que las tarifas del agua se habían incrementado sólo 50%, es decir, nuevamente se deterioraron los, de por sí, precarios ingresos por el servicio.

La solución del desequilibrio financiero de CAPAMA, motivado por las nuevas inversiones y el gasto corriente de los servicios prestados por SAASA, se logró a través de la contratación de préstamos con BANOBRAS que entre 1990 y 1992 otorgó créditos por 25.4 millones de pesos.

Al problema económico derivado del endeudamiento creciente se unieron los problemas comerciales provocados por tarifas insuficientes, aumento del padrón de usuarios, deficiencias en el sistema de cobro y elevados costos de operación derivados de la mala operación física del sistema hidráulico.

En 1993 se estimó que de 73 millones de metros cúbicos que se inyectaban en la red sólo se facturaban 30 millones (40%) a causa de las elevadas pérdidas que se producían en las tuberías de conducción y tomas domiciliarias y a las tomas clandestinas. Las pérdidas más importantes se concentraban en la los nuevos desarrollos habitacionales de la zona oriente de la ciudad y en la zona centro. Ese año sólo se recaudó lo correspondiente a 21 millones de metros cúbicos, esto es, 70% de lo facturado.

TÍTULO DE CONCESIÓN ORIGINAL

En 1993, al poco tiempo de que una nueva administración estatal y municipal asumiera el gobierno, parecía claro que no sería posible la modernización del sistema de agua y alcantarillado en el esquema bajo el cual habían estado trabajando CAPAMA y SAASA.

El gobierno estatal y municipal no querían continuar siendo garantía y responsables de los altos pasivos, la empresa prestadora de servicios se resistía a continuar enfrentando la moratoria de pagos que sufría y BANOBRAS no quería otorgar más créditos en tanto no se cubrieran los adeudos.

A estas alturas el endeudamiento de CAPAMA ascendía a 92 millones de pesos; los créditos de administraciones anteriores a 45 millones de pesos (capital e intereses); el pasivo internacional por 5.3 millones de pesos; un adeudo por pago de derechos federales con la Comisión Nacional del Agua por 4.9 millones de pesos; deudas diversas por 1.7 millones de pesos, y un adeudo con SAASA por 35.25 millones de pesos.

La solución pareció encontrarse a través del otorgamiento de una concesión a la empresa para que asumiera la responsabilidad de los pasivos vigentes e hiciera directamente frente a las futuras inversiones, bajo un ajuste tarifario de fondo que le diera autosuficiencia económica. El adeudo con SAASA se incorporaría a la nueva empresa como aportación de capital y así se le daría oportunidad de recuperar su inversión vía la operación del servicio.

Forzados por estas circunstancias y sin cubrir las normas aplicables del caso, en noviembre de 1993 se otorgó a SAASA el título de concesión por 20 años para operar el sistema.

A partir de una tarifa media de 0.975 pesos por metro cúbico en noviembre de 1993, se aplicaría un incremento bimestral de 10% hasta el quinto bimestre de 1995, cuando alcanzaría un promedio de 2.78 pesos por metro cúbico, valor sujeto adicionalmente a la indexación por la inflación. Este índice, como el de las tasas de interés, mostraban tendencias descendentes y había confianza de una mejora económica en el país.

La estructura del capital inicial de la nueva empresa fue de 113 millones de pesos, de los cuales la inversión de los socios era de 35.25 millones de pesos, es decir, justamente el adeudo que el municipio tenía con SAASA; la otra parte era un financiamiento por 78 millones de pesos, de los cuales, 57 millones se destinarían a pagar los créditos anteriores y los 21 millones restantes, a inversiones de la empresa en el sistema durante el primer año.

La tasa real del crédito se estimó en 10% anual y su amortización sería en 6 años. El flujo de efectivo esperado por la empresa registraba pérdidas los dos primeros años; sin embargo, a partir del tercero, se lograrían condiciones de superávit operativo.

Del valor total de la tarifa ajustada, en el primer año (1994), se destinaría 42% a gastos de operación, mientras que el resto sería destinado a los servicios financieros. Para el noveno año estos porcentajes serían de 60% y 40% respectivamente, y para el último año de 66% y 34%.

Al iniciar la operación de la concesión, en 1994 se instalaron miles de micromedidores domiciliarios, lo que aunado al ajuste de las tarifas provocaron inconformidad en muchos usuarios. Esta situación entró progresivamente en crisis cuando el modelo financiero de la concesión sufrió un severo revés con la devaluación de diciembre de ese año.

CRISIS ECONÓMICA, RESCATE Y NUEVO TÍTULO

Durante 1995, la elevada inflación y el costo del dinero afectaron severamente al modelo. Los gastos crecieron debido a la elevación de los costos de sus insumos, situación que se agravó por el alto apalancamiento. Por otro lado, los ingresos esperados cayeron, pues los ajustes de tarifas indexadas fueron bloqueados por la rebelión de los usuarios, quienes padecieron un deterioro severo de sus ingresos.

En febrero de 1996, tratando de resolver el problema entre la concesionaria y los usuarios, el Ayuntamiento intentó lograr una solución a través de un "rescate de la concesión", con la cual retomaría el control de la operación. Sin embargo, ante la imposibilidad de hacerlo, entró en un proceso de negociación en cuyo transcurso se acordó que la empresa continuara con el servicio y se firmara un nuevo título de concesión.

Por otra parte, y para atender el problema financiero, el rescate negociado incluía la aportación de recursos federales, de la concesionaria, del gobierno del estado y del

propio municipio por 160 millones de pesos, en cuatro partes iguales. Las aportaciones no fueron cumplidas cabalmente pues si bien el municipio y la concesionaria hicieron su parte, aunque a destiempo, CNA aportó 37.5 millones de pesos y el gobierno del estado sólo cinco millones de pesos.

CNA aceptó revertir 60% del cobro de derechos federales por extracción del agua en la propia concesionaria y de manera similar el municipio aceptó revertir 80% de 10% del cobro de derechos de concesión, que le correspondía sobre la facturación de la concesionaria, aunque en este último caso, lo que daba el municipio con una mano, en gran medida lo quitaba con la otra, pues en mayo de 1996 estableció el Fondo de Apoyo Social, de 7.5% sobre los ingresos de la concesionaria, para brindar subsidios a usuarios de escasos recursos. El Ayuntamiento logró acuerdos con la concesionaria para disminuir las tarifas e instrumentó la facturación mensual y aplicación de la tarifa con memoria.

En otros aspectos, el contrato original se modificó para ampliar el periodo de vigencia de 20 a 30 años, la tarifa mínima de pago a consumo de 10 metros cúbicos mensuales en lugar de los 20 anteriores y la capacidad para revisar los gastos de la empresa derivados de la subcontratación de servicios, pues se estimaba que los costos operativos eran exagerados.

También se implementó el Fondo de Apoyo Social y se otorgó un subsidio de 50% a pensionados, jubilados, tercera edad y personas cuyo estudio socioeconómico lo justificara. Con cargo al mismo fondo, se empezaron a aplicar descuentos directos en los "miércoles ciudadanos".

Para compensar la inflación, se acordó ajustar las tarifas en el mes de enero de 1997 en 32%, en el mismo mes de 1998 en 7%, e igual ajuste para 1999. Esto quedó plasmado en el nuevo título de concesión.

ACCIONES

En función de la problemática anotada, se estimó conveniente precisar la infraestructura para implementar una auditoría administrativa

Objetivo de la auditoría

Evaluar las actividades definidas para cumplir la misión de la dirección comercial de CCAPAMA, específicamente las del departamento de control de supervisión, encargado de la atención ciudadana.

Misión

Ayuntamiento
"Hacer del municipio de Aguascalientes una mejor ciudad, sustentable, segura y participativa, y de nuestras comunidades rurales lugares más dignos y humanos."

CCAPAMA
"Vigilar el cuidado y el buen uso del agua, implementando estrategias óptimas de supervisión a la Concesionaria de Aguas de Aguascalientes S.A. de C.V., (CAASA), la empresa concesionaria del servicio de agua potable, de mejoramiento de la infraestructura hidráulica y de reducción de costos, garantizando un servicio de calidad que satisfaga a la ciudadanía. Parte importante de esta misión es ser un organismo con alta vocación de servicio que propicie un desarrollo integral de su personal."

Visión

"Deberá orientar a nuestro municipio para ser una unidad organizada y activamente participativa, con capacidad jurídica política y administrativa que se apoye en la pla-

neación democrática para fortalecerse como la instancia de gobierno más cercana a la comunidad rectora de su desarrollo."

PROGRAMAS

1. Cultura del agua

Este programa tiene por objetivo fomentar en todos los habitantes del municipio una cultura integral del agua, incrementando la eficiencia en su uso y evitando el dispendio a través de:

- Promover la adquisición de dispositivos ahorradores de agua, así como de tinacos que actúen como cisternas en zonas donde ésta escasea.
- Extender los patrullajes y vigilancia de los Guardianes del Agua.
- Incrementar las inspecciones intradomiciliarias para descubrir fugas a través de detectores sónicos de alta precisión.
- Visitar los centros de educación superior para fomentar la cultura del agua, a través de folletos, calcomanías, artículos promociónales, presentación de video y teatro guiñol.

2. Rehabilitación y sectorización

El segundo programa tiene como fin reducir los volúmenes de extracción de agua, evitando el desperdicio por fugas en las redes, a través de la rehabilitación y sectorización de la infraestructura hidráulica, de la siguiente forma:

- Llevar a cabo la sectorización de los fraccionamientos y comunidades.
- Rehabilitar la infraestructura de agua potable, redes y tomas domiciliarias.
- Rehabilitar y equipar las fuentes de abastecimiento.
- Rehabilitar la infraestructura de la red de alcantarillado.

3. Calidad en el servicio

Con el tercer programa se tratará de mejorar la atención a la ciudadanía, pues se implantará un trato amable, se reducirán tiempos de respuesta en la atención de quejas y se agilizarán trámites. Además, se apoyará la capacitación y la preparación del personal mediante:

- La realización de auditorías aleatorias para determinar la oportunidad en la atención a quejas y solicitudes en los diferentes módulos.
- La aplicación de encuestas para medir la satisfacción por la atención y la calidad del servicio que reciben los usuarios.

4. Reuso y capacitación

El cuarto programa incrementará la reutilización de agua residual para el riego de áreas verdes y en procesos no aptos para el consumo humano, así como el mayor aprovechamiento de las aguas pluviales. Las líneas de acción más importantes para llevarlo a cabo serán las siguientes:

- Se gestionará con los industriales que tengan plantas de tratamiento para que a través de convenios se reutilice el agua tratada en el municipio.
- Se gestionará ante las autoridades correspondientes para que se legisle sobre el uso del agua residual tratada en los negocios de lavado de autos, construcción de terracerías y pruebas sanitarias.
- Se obligará a las industrias a cumplir con la normatividad para que cuenten con su registro de descarga.
- Se gestionará ante las autoridades correspondientes para que legisle a nuevos fraccionamientos para separar el agua pluvial de la sanitaria.

5. Supervisión eficaz

Finalmente, mediante una supervisión eficaz, se dará mayor eficiencia a estas acciones de vigilancia de la concesionaria, velando por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en el título de concesión y una adecuada aplicación de los recursos, para la cual:

- Se realizará la verificación de la aplicación tarifaria a la facturación de la concesionaria.
- Se evaluarán los sistemas de desinfección y la eficiencia de los equipos de cloración, para garantizar la calidad bacteriológica del agua suministrada.
- Se evaluarán los monitoreos en el alcantarillado cercano al antiguo relleno sanitario, así como en las zonas que presenten un alto riesgo por el tipo de materiales de trabajo que se utilizan.
- Se realizarán las supervisiones para que la atención a fugas, bacheo y retiro de escombro se realice en un máximo de cinco días.
- Se incrementará la eficiencia de la utilización de energía eléctrica de los equipos de bombeo.
- Se fortalecerá la supervisión a CAASA a través de las delegaciones municipales para que el servicio que presta llegue en cantidad, calidad y precio justo a los usuarios.
- Se llevará a cabo la revisión y evaluación de los conceptos que integran los costos de operación y mantenimiento.

PLANEACIÓN

Diagnóstico preliminar

La estructura está diseñada de forma adecuada para cumplir con su misión. Se detectan necesidades de formalización de las metodologías, funciones y actividades.

Propuesta técnica

1. **Alcance:** departamento de control y supervisión.
2. **Antecedentes:** a raíz de que se concesionó el servicio de agua en el Municipio de Aguascalientes se decide crear el organismo rector para supervisar a la concesionaria del cual se deriva la dirección comercial a la que pertenece el departamento auditado.

3. **Objetivo:** evaluar las actividades definidas para cumplir la misión de la dirección comercial de CCAPAMA, específicamente departamento de control de supervisión el cual está encargado de la atención ciudadana.
4. **Estrategia:** realizar la auditoría administrativa con un enfoque sistémico.
5. **Acciones:** planeación, instrumentación, examen, informe, implementación de la auditoría administrativa.
6. **Recursos:** equipo auditor.
7. **Resultados esperados:** emitir un dictamen con recomendaciones y acciones que permitan detectar el camino a seguir para el cumplimiento de la misión.
8. **Información complementaria:** Plan Municipal de Desarrollo 2002-2004.

Plan de trabajo

En el siguiente diagrama se muestran las actividades planeadas para la realización de la auditoría con la asignación de tiempos y responsables para cada una de ellas:

	TAREA	DURACIÓN	INICIO	TERMINACIÓN	NOMBRE DE LOS RECURSOS	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
						1	2	3	4	1	2	3	4
1	**Planeación**	**7 días**	**Mar 8/13/02**	**Lun 8/19/02**									
2	Definición de alcance de auditoría	2 días	Mar 8/13/02	Mie 8/14/02	Equipo								
3	Antecedentes del departamento	1 día	Lun 8/19/02	Lun 8/19/02	O. Pavón								
4	**Instrumentación**	**3 días**	**Mie 8/21/02**	**Vie 8/23/02**									
5	Miércoles ciudadano	1 día	Mie 8/21/02	Mie 8/21/02	M. Páez/F. Aparicio								
6	Entrevista director	1 día	Jue 8/22/02	Jue 8/22/02	M. Páez								
7	Entrevista personal operativo	1 día	Vie 8/23/02	Vie 8/23/02	F. Aparicio, L. Pinedo								
8	**Examen**	**2 días**	**Lun 8/26/02**	**Mar 8/27/02**									
9	Recopilación y estudio de resultados	2 días	Lun 8/26/02	Mar 8/27/02	G. Medina								
10	**Informe**	**8 días**	**Mie 8/28/02**	**Jue 9/5/02**									
11	Preparación del informe	3 días	Mie 8/28/02	Vie 8/30/02	L. Pinedo								
12	Revisión final	2 días	Lun 9/2/02	Jue 9/3/02	Equipo								
13	Envío del informe al profesor	1 día	Jue 9/5/02	Jue 9/5/02	Equipo								
14	**Seguimiento**	**1 día**	**Vie 9/6/02**	**Vie 9/6/02**									
15	Envío del informe al departamento	1 día	Vie 9/6/02	Vie 9/6/02	Equipo								

INSTRUMENTACIÓN

La recopilación de información se llevó a cabo con las siguientes técnicas:

1. Análisis documental.
2. Observación y encuestas a la ciudadanía.
3. Entrevista y aplicación de cuestionarios al director y personal operativo del área.

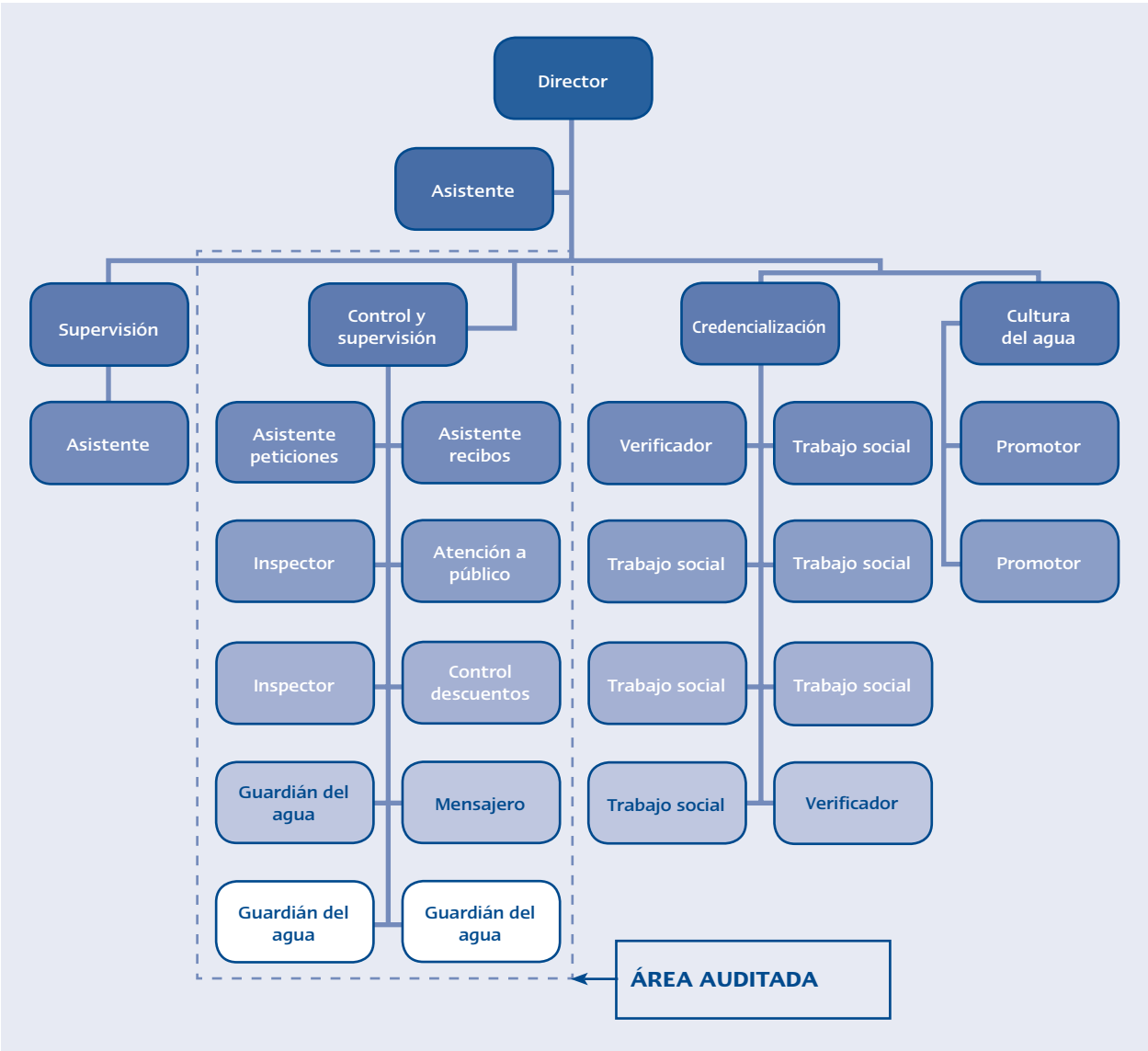
EXAMEN

Una vez recabada la información, se analizó la información y se asignaron puntos a los factores a evaluar para determinar una calificación para cada uno de ellos.

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ELEMENTOS	PUNTOS ESTABLECIDOS	PUNTOS OBTENIDOS	PORCENTAJES
PLANEACIÓN			
Visión	24	16	
Misión	36	36	
Objetivos	36	36	
Metas	12	9	
Estrategias	36	27	
Políticas	12	12	
Procedimientos	12	12	
Niveles	12	11	
Horizonte	12	10	
TOTAL	**192**	**169**	**88.02**
ORGANIZACIÓN			
Estructura organizacional	30	25	
División y distribución de funciones	30	26	
Recursos humanos	30	15	
Instrumentos técnicos de apoyo	10	1	
TOTAL	**100**	**67**	**67.00**
DIRECCIÓN			
Liderazgo	20	9	
Comunicación	20	14	
Motivación	20	14	
Manejo de estrés, el conflicto y la crisis	30	22	
Tecnología de la información	60	45	
TOTAL	**150**	**104**	**69.33**
CONTROL			
Naturaleza	48	44	
Sistemas	72	60	
Herramientas	60	43	
TOTAL	**180**	**147**	**81.66**
T O T A L	**622**	**487**	**78.29**

ORGANIGRAMA GENERAL



INFORME

Etapa: planeación

Visión

Misión

Status: la planeación y definición de misión y visión se realiza en la alta dirección aunque la proyección de la misma a todas las áreas es muy pobre y su transmisión es mínima e informal.

Toda la organización reconoce la importancia de saber hacia dónde va y la razón de ello; sin embargo, no se conoce, a pesar de que en los programas operativos anuales están debidamente consignadas las metas a alcanzar y las políticas de soporte.

Las áreas se no mantienen relaciones entre sí, no conocen la interrelación que guarda una con otra ni su importancia en la organización, lo que muestra una identificación por departamento y no con el resto de la organización

Las estrategias se generan por departamento y de acuerdo a la necesidades coyunturales. Tampoco está definido un plan de trabajo uniforme.

Recomendación: Formalizar la difusión de la misión y la visión en la organización por medio de documentos escritos, pláticas o reuniones, placas en las oficinas, etcétera.

Objetivos

Status: los objetivos que orientan las acciones son que contiene el Plan Municipal de Desarrollo 2002-2004. Debido a ello, su naturaleza está más apegada a atribuciones que a aspectos operativos.

Recomendación: definir objetivos operativos, claros y accesibles que permitan a los servidores públicos desarrollar su trabajo de manera más precisa.

Metas

Status: existen unidades de medidas que encauzan los esfuerzos asociados con los objetivos. Su composición enmarca tanto las acciones a realizar como los tiempos para lograrlas.

Recomendación: si bien las metas son claras y están cumpliendo con su función, es necesario alinearlas con objetivos operativos bajo una línea de estrategia.

Estrategias

Status: las estrategias que se siguen están vinculadas a los lineamientos del Plan Municipal de Desarrollo 2002-2004 con una clara inclinación a formar una cultura del ciudado del agua.

Recomendación: es conveniente integrar una base estratégica de acción que enlace las estrategias de funcionamiento con las de servicio.

Políticas

Status: el eje central de las políticas recae en la cultura del agua, particularmente en su uso, racionalización y reutilización, con el común denominador de la calidad en el servicio.

Recomendación: para la Comisión es una prioridad el diseño e implementación de procedimientos para supervisar el uso, rehabilitación y reutilización del agua, y darlos a conocer mediante una capacitación exhaustiva a servidores públicos y usuarios.

Niveles

Status: las iniciativas para el uso racional del agua se concentran en los niveles directivos y mandos medios de la Comisión.

Recomendación: la cultura del agua debe ser promovida a mayor escala en el nivel operativo de las instancias rectoras y usuarias mediante una campaña de concientización.

Horizonte

Status: la normatividad vigente tiene una cobertura de corto y mediano plazos.

Recomendación: se requiere que la cultura para el cuidado del agua tenga permanencia. Para ese efecto, los planes y programas deben prepararse con estándares a largo plazo.

Etapa: organización

Estructura organizacional

Status: la estructura organizacional, que se deriva de diferentes disposiciones gubernamentales como leyes y reglamentos, obedece a los lineamientos y funciones asignadas en el PLAN MUNICIPAL DE DESARROLLO 2002-2004.

Existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global. Cuenta con un tipo de estructura vertical cuyos factores de diseño obedecen a las necesidades del servicio.

Recomendación: sería importante generar planes a mediano y largo plazos que trascendieran los periodos de las administraciones para evitar que se vean suspendidos cada tres años, pues, en esencia, ése es el espíritu de CCAPAMA.

División y distribución de funciones

Status: la definición de funciones de cada área y nivel jerárquico de la organización, así como la comunicación del contenido de funciones, es realizada por el director de área.

La coordinación posibilita una interacción eficaz entre las diferentes áreas de la organización.

La división y distribución de funciones es definida por el director comercial. Se sabe que existe un manual de organización, pero nadie lo conoce. No obstante, el personal labora bien y muestra disposición porque su trabajo no es complicado.

Recomendación: actualizar el manual de organización y elaborar manuales administrativos (de operación, de procedimientos y bienvenida) para hacerlos llegar al personal.

Recursos humanos

Status: no existen programas de capacitación y desarrollo de personal. Las estrategias para propiciar un cambio no están bien definidas. La contratación de personal la hace el director comercial. En la administración municipal anterior se inició la implantación del modelo GRUMAN, pero quedó inconcluso, por lo que no se cuenta con una estrategia para promover el cambio en el proceso de aprendizaje organizacional.

Recomendación: preparar y difundir descripciones de puestos. Integrar sistemas de evaluación del desempeño y diseñar e implementar programas de capacitación y desarrollo para impulsar la mejora continua en la comisión.

Instrumentos técnicos de apoyo

Status: no se dispone de sistemas y proyectos debidamente documentados. Asimismo, se carece de estudios de productividad y estadísticas de trabajo.

Recomendación: en virtud de la carencia de los instrumentos técnicos de apoyo es necesario diseñarlos e implementarlos para que influyan en la dinámica del trabajo y fortalezcan y promuevan la imagen organizacional.

Etapa: dirección

Liderazgo

Status: el personal identifica el estilo directivo, pero existe una gran inconformidad con la dirección general. De hecho, lo que lo mantiene unido es su lealtad a la organización.

Recomendación: la dirección general debe involucrarse más en el trabajo y comunicarse más y mejor con el personal para poder integrarlo y generar espíritu de equipo. Cabe mencionar, que es posible que la situación que prevalece se deba en parte a que el director tomó posesión pocas semanas atrás. También es conveniente afinar criterios y conciliar puntos de vista entre las direcciones general y operacional para fortalecer la imagen de la comisión ante la ciudadanía y el municipio.

Comunicación

Status: el proceso de comunicación tiene que ser revisado porque constantemente se presentan fallas de coordinación por la falta de información. Asimismo, ha proliferado la comunicación informal, en especial el rumor, lo que ha ocasionado un cierto deterioro en la cultura organizacional.

Recomendación: preservar la fortaleza de su comunicación interna, formalizando los elementos y datos clave para la dirección general, sin dejar a un lado la comunicación informal que es importante en el proceso. Además, se deben redefinir canales y formas de comunicación para eliminar barreras y crear las bases de un sistema de información administrativa acorde con las necesidades operativas.

Motivación

Status: gran parte del personal no percibe la motivación y los incentivos oficiales. Es necesario señalar que la motivación que percibe es bastante vaga, debido a la falta de programas en la materia y a la "costumbre" de trabajar que algunos servidores públicos desarrollan con el tiempo.

Recomendación: el incentivo económico es un importante componente de la motivación que por mucho tiempo ha permanecido estático, por lo que es conveniente que la Comisión considere un incremento a los sueldos en el corto plazo. También lo es promover un acercamiento con el personal para elevar su autoestima y hacerlo sentir que forma parte de algo más que un empleo.

Manejo de estrés, el conflicto y la crisis

Status: personal con experiencia en su labor refleja dominio de su tarea para manejar situaciones con los clientes. Existen procedimientos para la atención de asuntos contingentes. Al término de la entrevista los empleados continúan con cierto disgusto por la falta de atención al aspecto económico, pero se sienten satisfechos.

Recomendación: rotar el personal del área para que no caiga en la rutina, apatía y el conformismo. Promover el apoyo al personal a través de mentores y/o facilitadores. Preparar un plan emergente para que el personal pueda afrontar contingencias.

Tecnología de la información

Status: la red informática instalada funciona al ritmo operativo de la comisión, pero no es acorde con las necesidades de atención a la ciudadanía.

Recomendación: diseñar y utilizar más sistemas de información e implementarlos en toda la organización para que todo el personal pueda acceder a ellos. Mantener la actualización de los equipos para manejo de datos que enlazan a la comisión con el proveedor del servicio CAASA y los usuarios externos del municipio.

Proporcionar capacitación formal al personal en el manejo de paqueterías de software para mejorar su capacidad y velocidad de respuesta.

Etapa: control

Naturaleza

Status: los controles establecidos para el logro de objetivos están ligados a las acciones implementadas, pero les falta formalización. En realidad, son controles concurrentes, lo que aumenta el margen de error del desempeño.

Recomendación: es necesario desarrollar normas de calidad para llevar a cabo las operaciones, así como esquemas de autocontrol, sin omitir la atención a normas y valores culturales.

Sistemas
Status: se dispone de sistemas informáticos que permiten contar con información de una forma oportuna, así como dar seguimiento a las quejas reportadas.
Recomendación: es fundamental que el diseño de los sistemas de control estén alineados con los sistemas de información, particularmente con los decisionales, por lo que es recomendable integrar un equipo de trabajo con representantes del servicio de apoyo en la materia, personal de las áreas sustantivas y personal del área administrativa.

Herramientas
Status: existen algunos controles y reportes a la dirección pero son informales y están preparados con una visión de área, esto es, no hay una integración institucional.
Recomendación: es necesario formalizar el uso de controles apegados a estándares. Asimismo, que se apliquen auditorías administrativas y de estados financieros en forma conjunta.

ELEMENTOS ESPECÍFICOS

Servicio al cliente
Status: el servicio a la ciudadanía es deficiente, en especial el monto de los cobros por el servicio y la falta de atención a las inconformidades que manifiesta.
Recomendación: dar mayor seguimiento a las encuestas aplicadas a la ciudadanía y periódicamente auditar el servicio a clientes.

SEGUIMIENTO

En una reunión con el director comercial de CCAPAMA y el jefe del área de control y supervisión se hizo entrega del informe de auditoría, así como de las recomendaciones y observaciones que se derivaron del proceso de su ejecución, con la intención de efectuar su seguimiento y prever la posible aplicación de una auditoría con ese fin.

El seguimiento debe partir del grado de cumplimiento en la implementación de las recomendaciones y observaciones generadas en la auditoría, aprovechando todo el apoyo posible. También es recomendable que participe alguna de las personas que intervinieron en el proceso previo, para aprovechar el conocimiento que tiene de la organización. En los casos en que proceda, deberán replantearse las fechas y mecanismos para cumplir con los compromisos previos.

PREGUNTAS

1. ¿Es la visión de la comisión un puente con su realidad operativa?
2. ¿En qué medida influye en el desempeño de la comisión que su estructura organizacional esté definida por norma y no por necesidad del servicio?
3. ¿Cómo influye en la comisión su orientación hacia acciones netamente sustantivas?
4. ¿Cómo se interrelaciona la calidad con el servicio al cliente?
5. ¿Qué clase de controles se necesitan para manejar recursos no renovables?
6. ¿Puede la auditoría administrativa convertirse en el detonante para promover una cultura del cuidado del agua?
7. ¿Es la cultura del cuidado del agua una consecuencia de los valores y cultura nacionales?

CAPÍTULO 6

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Abrir el rango para la captación de información y facilitar la profundidad del enfoque para analizar los resultados de una auditoría administrativa.
- Conocer los elementos de diseño de una cédula y distinguir el contenido de ésta, de acuerdo con su finalidad.
- Precisar el tipo de herramienta operativa, de diagnóstico y de evaluación acorde con las necesidades y contexto de aplicación de una auditoría administrativa.
- Ampliar la base documental para fortalecer el proceso de toma de decisiones en la selección de criterios y recomendaciones para mejorar el desempeño de la organización auditada.
- Conocer los modelos alternativos de gráficos para presentar los resultados de una auditoría.
- Facilitar el acceso a la información producto de la auditoría administrativa.
- Sentar las bases para presentar resultados, observaciones, conclusiones y recomendaciones a toda clase de instancia interna o externa.

"La planeación define y conserva categorías por su propia naturaleza.

La creatividad, por su misma naturaleza, crea categorías y reordena otras ya establecidas."

Henry Mintzberg

Cédulas y gráficos

El uso de cédulas y gráficos en la auditoría administrativa fortalece en gran medida las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada tanto los avances que se van obteniendo, como los que agrupan la interrelación de los instrumentos empleados y resultados alcanzados.

En el caso de las cédulas, la captación de información se amplía ya que abre el rango de respuestas para integrar referencias documentales, hallazgos, evidencias, aspectos percibidos, comentarios, el análisis comparativo de actividades y la evaluación del proceso administrativo y elementos complementarios.

Por lo que toca a los gráficos, facilitan en gran medida visualizar la información, pues la muestran de manera condensada en formas y cuadros, lo que permite el seguimiento y la presentación de resultados en forma ágil y accesible.

El empleo de estas dos herramientas y los cuestionarios, a partir de los parámetros definidos y las escalas seleccionadas, hacen posible que la información se agrupe de manera natural y fluida, para que el auditor consigne en forma comprensible y lógica sus registros.

La periodicidad con las que se utilicen las cédulas y los gráficos está sujeta a las condiciones particulares de la auditoría y a la decisión de implementar auditorías de seguimiento.

El uso de cédulas y gráficos fortalece las alternativas para recopilar información, ordenar las acciones y representar en forma objetiva y concentrada los avances obtenidos.

CÉDULAS

ESTRUCTURA GENERAL

Para definir la estructura de una cédula es necesario precisar con claridad el objetivo que debe cumplir, el área a la cual está dirigida, el tipo de información que debe contener, la forma de llenado, el procedimiento para aplicarla y los resultados que se esperan obtener.

Para que las cédulas logren el efecto esperado su diseño debe observar los criterios siguientes:

1. Tipo y nombre de la cédula.
2. Destinar un espacio en la parte superior para datos de identificación de la organización, logotipo, título, fecha, número de página, área y etapa o elemento bajo estudio.
3. De preferencia, dividir la cédula en forma modular, para ordenar y estandarizar la información.
4. Reunir y jerarquizar la información de acuerdo con su importancia y utilidad.
5. Interrelacionar la operación con el diagnóstico y evaluación.
6. Facilitar la integración de información de contexto, proyección y percepción.
7. El diseño debe prever el tamaño de los espacios para no limitar la extensión del contenido, así como la secuencia y movimiento necesarios para su llenado.
8. Incluir un espacio en la parte inferior para las observaciones, anotaciones diversas y datos de la persona responsable de su aplicación, de quien la revisa y de quien la autoriza.

CLASIFICACIÓN

Para hacer una selección adecuada del tipo de cédula que se empleará en una auditoría administrativa es conveniente tener claro el objetivo que se persigue según la naturaleza de la información que se maneje. De conformidad con este criterio las cédulas pueden clasificarse de la siguiente manera:

Herramientas operativas:

1. Programa de trabajo.
2. Reporte de avance semanal.

Objetivo: Organizar el trabajo de manera lógica y congruente

Herramientas de diagnóstico:

1. Cédula de análisis documental.
2. Cédula para la detección y registros de hallazgos y evidencias.
3. Cédula para el registro de aspectos relevantes.
4. Cédula para la captación y tratamiento de causas y efectos.
5. Cédula para la detección y atención de fallas.

Objetivo: Conocer el funcionamiento de la organización.

Herramientas de evaluación:

1. Cédula para determinar criterios de evaluación.
2. Cédula para evaluar el efecto en la resolución de aspectos críticos.
3. Criterios de puntuación para la evaluación final:
    - Proceso administrativo
    - Elementos específicos
4. Proceso de diagnóstico y evaluación.

Objetivo: Dimensionar el comportamiento de variables clave.

Herramientas de evaluación de desempeño:

1. Cédula de evaluación de desempeño.
2. Cédula de evaluación de servicio.

Objetivo: Evaluar el desempeño organizacional.

USO

El empleo de cédulas en una auditoría administrativa permite captar información que en cuestionarios no es factible percibir, ya que abre el rango de respuesta, ordena la información de forma más accesible, compara conceptos claramente, sistematiza los registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

El empleo de cédulas abre el rango de respuesta, ordena la información, compara conceptos, sistematiza registros y facilita la profundidad del enfoque para analizar los resultados.

Como recurso de información asocia con fluidez los indicadores que orientan el proceso de auditar a una organización en forma más versátil, toda vez que los traduce en una plataforma que relaciona conceptos con comportamientos y alternativas de acción con estrategias. Este juego de variables integra causas y efectos de manera tácita, lo que se constituye en un valioso soporte de las decisiones.

Si bien las cédulas son herramientas para conocer el funcionamiento de una organización, también hacen más permeable y profundo el proceso de evaluación porque no sólo consideran las variables bajo análisis, sino el efecto que éstas tienen en otras variables o áreas de operación, lo cual crea una cadena de factores, indicadores, registros y consecuencias.

Es conveniente señalar que el sustento de su uso parte de las necesidades de captación de información del proyecto de auditoría, así como de las exigencias del tipo de información necesario para cada contexto de aplicación.

VENTAJAS

El empleo de cédulas representa la oportunidad de agilizar la recopilación y el estudio de la información debido a que su concepto y formato incorpora las siguientes ventajas:

- Son un vehículo más amable para lograr una interacción natural entre el entrevistado y el auditor.
- Permite detectar supuestos que a veces no afloran de manera franca con la formulación de preguntas directas.
- Abre sustancialmente el espacio para manejar con mayor libertad la información.

- Simplifica el proceso de administración de la información.
- Ordena ideas, no sólo conceptos.
- Centra las respuestas en atención a requerimientos, lo cual disminuye el margen de error.
- Su conformación permite integrar información técnica y de desempeño.
- Su estructura vincula la visión que justifica las acciones en forma objetiva y subjetiva.

HERRAMIENTA OPERATIVA

LOGOTIPO	**PROGRAMA DE TRABAJO**
	ÁREA:

INICIO:				TERMINACIÓN:			
SUSPENSIÓN:				CANCELACIÓN:			
REINICIO:				TERMINACIÓN:			
RESPONSABLE:				CLAVE:			

NÚM.	**ACTIVIDAD**	**RESPONSABLE ESPECÍFICO**	**DURACIÓN**				
			MES				
			SEMANA				

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	REVISÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA OPERATIVA

LOGOTIPO		FECHA:			
		PÁGINA:		DE:	
		SUSTITUYE A:			
	REPORTE DE AVANCE SEMANAL	PÁGINA:		DE:	
		FECHA:			

ÁREA EVALUADA:
RESPONSABLE:

ETAPA O ELEMENTO:

ACTIVIDADES REALIZADAS	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
NÚMERO DE HORAS					

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

LOGOTIPO		FECHA:			
		NÚM. DE HOJA:		DE:	
		RESPONSABLE:			
	CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL	FUNCIÓN:			
	ÁREA:				

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Especificaciones del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta.	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento a jerarquía de los puntos críticos.	Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulen.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

LOGOTIPO		FECHA:			
		PÁGINA:		DE:	
		SUSTITUYE A:			
	CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS	PÁGINA:		DE:	
		FECHA:			

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:

NÚM.	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación con el indicador.	Anotar el nombre del documento y fuente de información.	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado.	Relación de las actividades u operaciones que puedan ser objeto de mejora

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

LOGOTIPO	FECHA:			
	PÁGINA:		DE:	
	SUSTITUYE A:			
	PÁGINA:		DE:	
	FECHA:			

CÉDULA DE REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA:	ETAPA O ELEMENTO:

DOCUMENTO	RESULTADOS DEL ANÁLISIS	PROPUESTA
Anotar el rubro o aspecto revisado.	Anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias serias para la organización.	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

LOGOTIPO

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	
FECHA:			

CÉDULA PARA LA CAPTACIÓN Y TRATAMIENTO DE CAUSAS Y EFECTOS

ÁREA:	ETAPA O ELEMENTO:

DETECCIÓN: Anotar los elementos detectados que influyen de manera sustantiva en la forma de operar de la organización.

CAUSAS: Indicar la fuente u origen del comportamiento organizacional.

EFECTOS: Indicar las consecuencias del comportamento organizacional.

RECOMENDACIÓN:	BENEFICIO ESPERADO:
Formular las recomendaciones que se estimen pertinentes para buscar el equilibrio organizacional.	Especificar las mejoras o bondades que se desean obtener.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

LOGOTIPO				

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	
FECHA:			

CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y ATENCIÓN DE FALLAS

ÁREA:	ETAPA O ELEMENTO:

NÚM.	FALLA	PROPUESTA	SEGUIMIENTO
	Especificar los elementos que impactan en el funcionamiento de la organización.	Anotar la posible solución o forma de atención de las fallas.	Anotar las acciones para el seguimiento de las alternativas de solución.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

LOGOTIPO	FECHA:			
	PÁGINA:		DE:	
	SUSTITUYE A:			
	PÁGINA:		DE:	
	FECHA:			

CÉDULA PARA DETERMINAR CRITERIOS DE EVALUACIÓN

ÁREA:	ETAPA O ELEMENTO:

FACTOR	INDICADORES	DOCUMENTO O REGISTRO	ALTERNATIVA DE ATENCIÓN
Indicar el elemento bajo análisis.	Especificar el o los índices seleccionados para guiar el desempeño de las acciones.	Precisar la evidencia documental que sustenta la evaluación.	Especificar las opciones para evaluar los factores.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

LOGOTIPO	FECHA:			
	PÁGINA:		DE:	
	SUSTITUYE A:			
	PÁGINA:		DE:	
	FECHA:			

CÉDULA PARA EVALUAR EL IMPACTO EN LA RESOLUCIÓN DE ASPECTOS CRíTICOS

ÁREA:	ETAPA O ELEMENTO:

ASPECTO CRÍTICO	RECOMENDACIÓN	ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN	IMPACTO ESPERADO
Indicar los aspectos o supuestos fundamentales detectados.	Anotar los criterios de fondo para resolver la problemática de la organización.	Especificar las estrategias clave.	Indicar las expectativas o resultados posibles.

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:	AUTORIZÓ:

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

LOGOTIPO

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

PROCESO ADMINISTRATIVO		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	**PLANEACIÓN**			
1.1	Visión			
1.2	Misión			
1.3	Objetivos			
1.4	Metas			
1.5	Estrategias/tácticas			
1.6	Procesos			
1.7	Políticas			
1.8	Procedimientos			
1.9	Programas			
1.10	Enfoques			
1.11	Niveles			
1.12	Horizontes			
2.0	**ORGANIZACIÓN**			
2.1	Estructura organizacional			
2.2	División y distribución de funciones			
2.3	Cultura organizacional			
2.4	Recursos humanos			
2.5	Cambio organizacional			
2.6	Estudios administrativos			
2.7	Instrumentos técnicos de apoyo			
3.0	**DIRECCIÓN**			
3.1	Liderazgo			
3.2	Comunicación			
3.3	Motivación			
3.4	Grupos y equipos de trabajo			
3.5	Manejo del estrés, el conflicto y la crisis			
3.6	Tecnología de la información			
3.7	Toma de decisiones			
3.8	Creatividad e innovación			
4.0	**CONTROL**			
4.1	Naturaleza			
4.2	Sistemas			
4.3	Niveles			
4.4	Proceso			
4.5	Área de aplicación			
4.6	Herramientas			
4.7	Calidad			

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

LOGOTIPO

FECHA:			
PÁGINA:		DE:	

CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL				
ELEMENTOS ESPECÍFICOS		PUNTOS MÁXIMOS		PORCENTAJE
		ESTABLECIDOS	OBTENIDOS	
1.0	Adquisiciones			
2.0	Almacenes e inventarios			
3.0	Asesoría externa			
4.0	Asesoría interna			
5.0	Coordinación			
6.0	Distribución del espacio			
7.0	Exportaciones			
8.0	Globalización			
9.0	Importaciones			
10.0	Informática			
11.0	Investigación y desarrollo			
12.0	Marketing			
13.0	Operaciones			
14.0	Proveedores			
15.0	Proyectos			
16.0	Recursos financieros y contabilidad			
17.0	Servicio a clientes			
18.0	Servicios generales			
19.0	Sistemas			
TOTAL				

HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

LOGOTIPO	**PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN**	FECHA:			
		PÁGINA:		DE:	

ETAPA O ELEMENTO:		
PERSPECTIVA	**AVANCE**	**RESULTADOS**
5% Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros	Incompleto	Escasos y limitados
25% Alguna evidencia	Iniciándose	Algunas tendencias positivas
50% Evidencia de mejoría	Registra logros	Tendencia positiva generalizada
75% Evidencia de una implementación adecuada	Casi completo	Buenos
100% Fuerte evidencia de una integración total	Completo	De muy buenos a excelentes

LOGOTIPO		PÁGINA:		DE:	
		SUSTITUYE A:			
	CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PÁGINA:		DE:	

Apellido paterno _____ Apellido materno _____ Nombre(s) _____

Área de adscripción: _____ Puesto: _____

Periodo de evaluación: _____ Fecha: _____

X) Calificación (S+T+U+V) =
Y) Calificación (W) =
Z) Calificación (X+Y)/2 =

DATOS DEL EVALUADOR (JEFE INMEDIATO)

Apellido paterno _____ Apellido materno _____ Nombre (s) _____

Área de adscripción: _____ Puesto: _____

Periodo de evaluación: _____ Fecha: _____

_____
Firma del evaluador

RECURSOS HUMANOS/DIRECCIÓN GENERAL

Clave de evaluación: _____

Fecha de entrega de la evaluación: _____
¿El empleado laboró en la empresa el periodo completo?

Sí ( )
No ( )

Motivo: _____

Alta ( ) Baja ( )

Licencia ( ) Comisión ( )

Periodo del movimiento: _____

_____
Nombre y firma del analista

PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	

Instrucciones: Marque una X en la columna de rango que corresponde. En la columna de calificación, anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de calificación				RANGO	CALIF.
	No cumple lo esperado I (1 2 3)	Por debajo de lo esperado II (5 6 7)	Cumple lo esperado III (7 8)	Supera lo esperado IV (9 10)		
I. Incidencias						
1. Permisos ¿Solicita permisos para ausentarse de sus labores?						Calif. 1
I. Con frecuencia						
II. En forma regular						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca/nunca						
2. Retardos ¿Utiliza más tiempo del otorgado como tolerancia para llegar a la unidad de trabajo?						Calif. 2
I. Con frecuencia						
II. En forma regular						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca/nunca						
3. Ausentismo durante horas de trabajo Durante las horas de trabajo, ¿se ausenta temporalmente sin autorización del superior inmediato?						Calif. 3
I. Con frecuencia						
II. En forma regular						
III. Algunas veces						
IV. Casi nunca/nunca						

S) Calificación ponderada
Suma de (1 + 2 + 3) * 0.830

PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	

II. Administrativos		
4. Objetivos de trabajo ¿Realiza sus actividades de acuerdo con las funciones asignadas a su puesto?		Calif. 4
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
5. Responsabilidad ¿Lleva a cabo sus tareas en el marco de las responsabilidades asignadas?		Calif. 5
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
6. Organización de actividades ¿Puede por sí solo planear, ejecutar y controlar sus tareas?		Calif. 6
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
7. Orden ¿Realiza sus actividades con atención al orden, limpieza y cuidado del material y equipo que utiliza?		Calif. 7
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
8. Aprovechamiento de los recursos ¿Los recursos asignados para la realización de las actividades son utilizados en forma adecuada?		Calif. 8
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
9. Productividad ¿Realiza en su totalidad el volumen de productos o servicios requeridos?		Calif. 9
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		

T) Calificación ponderada Suma de (4 + 5 + 6 + 7 + 8 +9) * 0.338

	PÁGINA:		DE:	
	SUSTITUYE A:			
	PÁGINA:		DE:	

III. Sociales	
10. Objetivos de trabajo ¿Muestra interés para realizar o colaborar en trabajos adicionales requeridos por la dependencia incluyendo situaciones extraordinarias de servicio, lugar y tiempo?	Calif. 10
I. Casi nunca	
II. Algunas veces	
III. Casi siempre	
IV. Siempre	
11. Iniciativa ¿Propone o realiza trabajos por decisión propia que contribuyen al logro de las metas y/o para resolverlos?	Calif. 11
I. Casi nunca	
II. Algunas veces	
III. Casi siempre	
IV. Siempre	
12. Trabajo en equipo ¿Integra sus tareas con las de otras personas propiciando la suma de capacidades?	Calif. 12
I. Casi nunca	
II. Algunas veces	
III. Casi siempre	
IV. Siempre	
13. Creatividad ¿Aplica sus conocimientos con sentido común y en forma creativa?	Calif. 13
I. Casi nunca	
II. Algunas veces	
III. Casi siempre	
IV. Siempre	
14. Identidad ¿Se identifica con los valores de la empresa y se compromete con las necesidades de ésta?	Calif. 14
I. Casi nunca	
II. Algunas veces	
III. Casi siempre	
IV. Siempre	

U) Calificación ponderada Suma de (10 + 11 + 12 + 13 + 14) * 0.4004

PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	

IV. Técnicos		
15. Dominio de la función Los conocimientos con que cuenta para desarrollar sus tareas son:		Calif. 15
I. Deficientes		
II. Regulares		
III. Buenos		
IV. Excelentes		
16. Interés en el aprendizaje ¿Muestra interés en aprender nuevas técnicas, elementos y/o herramientas que contribuyan al mejor desempeño de sus funciones?		Calif. 16
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
17. Calidad del desempeño ¿Realiza su trabajo con una clara definición de los resultados esperados y con los menores errores posibles?		Calif. 17
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
18. Oportunidad de la ejecución ¿Realiza su trabajo en el tiempo establecido?		Calif. 18
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre	s	
IV. Siempre		
19. Comunicación ¿Tiene un manejo fluido y eficiente de la información en relación con su actividad?		Calif. 19
I. Casi nunca		
II. Algunas veces		
III. Casi siempre		
IV. Siempre		
20. Supervisión ¿En la realización de sus actividades requiere de una supervisión constante?		Calif. 20
I. Siempre		
II. Casi siempre		
III. Algunas veces		
IV. Casi nunca		

V) Calificación ponderada Suma de (15 +16 +17 +18 +19 + 20) * 0.580

PÁGINA:		DE:	
SUSTITUYE A:			
PÁGINA:		DE:	

EVALUACIÓN A PERSONAL CON SUBORDINADOS

Instrucciones: Marque una X la columna de rango que corresponde. En la columna de calificación, anote el número que considere más adecuado para el desempeño del empleado de acuerdo con la escala de calificación indicada.

Factores y grados básicos (de aplicación general)	Escala de calificación				RANGO	CALIF.
	No cumple lo esperado I (1 2 3)	Por debajo de lo esperado II (4 5 6)	Cumple lo esperado III (7 8)	Supera lo esperado IV (9 10)		
1. Delegación La asignación de tareas a los subordinados en relación con la carga de trabajo es:						Calif. 1
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Excelente						
2. Control/supervisión ¿Verifica que las actividades de su grupo de trabajo se realicen con calidad y oportunidad?						Calif. 2
I. Casi nunca						
II. Algunas veces						
III. Casi siempre						
IV. Siempre						
3. Manejo de objetivos/liderazgo La conducción del personal hacia el logro de los objetivos institucionales es:						Calif. 3
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Excelente						
4. Solución de problemas ¿Busca las mejores soluciones para situaciones o problemas e integra los elementos necesarios para resolverlos?						Calif. 4
I. Casi nunca						
II. Algunas veces						
III. Casi siempre						
IV. Siempre						
5. Toma de decisiones Su capacidad para elegir de entre varias alternativas la más adecuada para el logro de metas es:						Calif. 5
I. Deficiente						
II. Regular						
III. Buena						
IV. Excelente						

W) Calificación ponderada Suma de (1 + 2 + 3 + 4 + 5) * 20

	PÁGINA:		DE:	
	SUSTITUYE A:			
RETROALIMENTACIÓN PARA EL EMPLEADO	PÁGINA:		DE:	

Aspectos a mejorar
Acciones a seguir
Observaciones

Fecha	Elaboración	Revisión

LOGOTIPO	**CÉDULA DE EVALUACIÓN DE SERVICIO**	PÁGINA:		DE:	
	Unidad administrativa:	SUSTITUYE A:			
		PÁGINA:		DE:	

Actividad:	Ubicación:

Instrucciones: Marque el número que identifique la calificación que otorgue al servicio que ofrece la ludoteca en el rubro indicado a la izquierda, considerando que el 100 implica totalmente de acuerdo con la aseveración, y 10 totalmente en desacuerdo.

1. El responsable de la ludoteca se presenta puntualmente a otorgar el servicio:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2. El servicio se ofrece de manera cordial, con respeto y tolerancia:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
3. El responsable de la ludoteca verifica la credencial vigente y la solicitud de préstamo:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
4. El responsable de la ludoteca comprueba que las piezas del juego estén completas, tanto en la entrega como en la devolución:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
5. La explicación de las reglas del juego fue clara y didáctica:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
6. El personal muestra habilidad en el manejo de variantes del juego:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
7. El material lúdico, deportivo y/o musical está en condiciones favorables para ser utilizado:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
8. El tiempo establecido para la utilización del material es adecuado:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
9. Condiciones de la instalación y el mobiliario:	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

GRÁFICOS

Los gráficos representan una alternativa sustancial para el manejo de la información pues complementan los registros de las cédulas y cuestionarios.

El empleo de gráficos en una auditoría administrativa representa una alternativa sustancial para el manejo de la información, ya que pueden complementar los registros de las cédulas y cuestionarios, además de constituirse en un mecanismo de retroalimentación durante todo el proceso de implementación de la auditoría.

Los gráficos pueden adoptar diferentes formatos y presentaciones, en función del objetivo que se persiga en su selección, la cual debe responder a los requerimientos de la organización y las prioridades establecidas en el proyecto de auditoría, así como a la necesidad de imprimir agilidad y accesibilidad a la información.

Aunque son un recurso muy franco y moldeable, que no parece ser altamente indispensable, en el fondo constituyen una fortaleza, porque abren la posibilidad de administrar la información de manera simplificada y condensada cuyo efecto es muy superior que la presentación de cifras a manera de texto, por más sencillo y claro que éste parezca.

FASES DE SU USO

El proceso para captar información en una auditoría se inicia desde el momento mismo en que se decide aplicarla y será una constante que acompañará los trabajos del auditor hasta la presentación del informe final, incluso más allá, en los casos de la aplicación de auditorías de seguimiento.

Para dar un contexto en tiempo y lugar a los gráficos se considera que su utilización se enmarca en tres momentos del proceso: 1) inicio, 2) desarrollo y 3) conclusión.

Inicio. Durante el acercamiento a la organización, primero, y durante la investigación preliminar, después, percibir y recopilar información a través de la observación directa y el análisis documental el auditor debe integrar la evidencia física, analítica y documental y llevar un registro de sus acciones, compromisos y papeles de trabajo, esto es, un control estadístico de sus avances.

Desarrollo. A medida que se implementa el proyecto de auditoría, la variedad y complejidad de la información irá en aumento, lo que hará que, en forma complementaria a la preparación de reportes de avance, el auditor lleve un recuento de sus tareas y de todos los aspectos que estime prioritarios para alcanzar oportunamente los resultados esperados. No se diga, el coordinador general y líder de proyecto, que además tienen que contar con una estadística operativa del avance general.

Conclusión. El término de todas y cada una de las fases del proyecto de auditoría, la preparación del informe final y la determinación de las bases para llevar a cabo una auditoría de seguimiento exigen que el auditor, personalmente y como miembro de un equipo, presente los resultados obtenidos. Esta dinámica incluye toda clase de hallazgos, evidencias, observaciones y recomendaciones a los cuales tiene que dárseles forma. En este paso la opción de usar gráficos es una decisión consecuente. La comprensión y "venta de ideas" a la organización, desde su órgano de gobierno, titular, nivel directivo, mandos medios y nivel operativo, se facilitará enormemente si se soporta en forma gráfica.

PRESENTACIÓN

En general, la composición de todos los gráficos es muy similar. Las variantes que presentan se relacionan con el tipo de información, la forma de expresarla, la variedad de datos y la imagen que se quiere generar con ellos.

Es común que la representación gráfica parta de lo que se puede denominar estadística tradicional, basada en barras, círculos, cuadros generales, comparativos de cifras o variables, entre otros. Esta configuración cumple con los requisitos mínimos para hacer que quien las observe entienda el sentido y la utilidad que encierra su contenido. Sin embargo, la gama de posibilidades para captar la atención de una persona o audiencia puede tomar otras vertientes, como abrir los trazos a ideas y las imágenes a conceptos, elementos que en su conjunto no sólo hacen que mejore la comprensión, sino que despiertan el interés y avivan la reflexión.

CONSIDERACIONES TÉCNICAS

El alcance de una auditoría y los efectos que se buscan con la presentación gráfica de la información rebasan el momento histórico del informe y aun del seguimiento, ya que se convierten en un vehículo para acercar los resultados a instancias externas a la organización, interesadas en su comportamiento y en el perfil que puede asumir en el futuro. También, porque es el punto de partida para escenarios de operación estratégicos. En realidad, no sólo pueden convertirse en un acervo de información para la planeación, sino en el cimiento para mejorar el desempeño.

Técnicamente, los gráficos son la imagen real de la organización a fin de generar medidas para el mejoramiento administrativo, el compendio de datos para tomar decisiones y el inventario de ideas para manejar el cambio.

Desde un enfoque estrictamente técnico, los gráficos son la imagen real de la organización, la fuente de conocimiento para generar medidas para el mejoramiento administrativo, el compendio de datos para tomar decisiones más estructuradas y el inventario de ideas para manejar el cambio.

VENTAJAS

Es indudable que el recurso de la información en un formato gráfico es más versátil, permeable y accesible, toda vez que engloba tanto grandes cantidades de datos como referencias sustantivas en una presentación condensada, que de otra suerte sería difícil integrar.

Como se ha señalado, el soporte gráfico es inmensamente rico en posibilidades, por lo cual su uso incluye infinidad de ventajas, algunas de las cuales son:

- Concentra volúmenes de datos en forma abreviada.
- Jerarquiza variables de manera lógica.
- Facilita su comprensión a todo tipo de personas.
- Apoya los procesos de decisión.
- Vincula áreas y niveles jerárquicos con naturalidad.
- Constituye una fuente de conocimiento.

A continuación se presenta una selección de gráficos para manejar y presentar la información de una auditoría administrativa.

Gráfico 1

Nombre _____

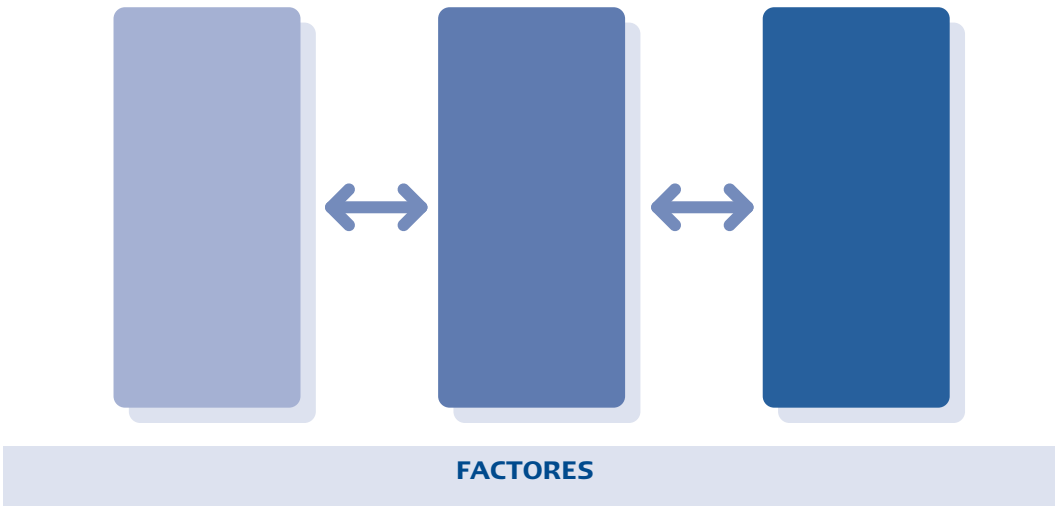


Gráfico 2

Nombre _____

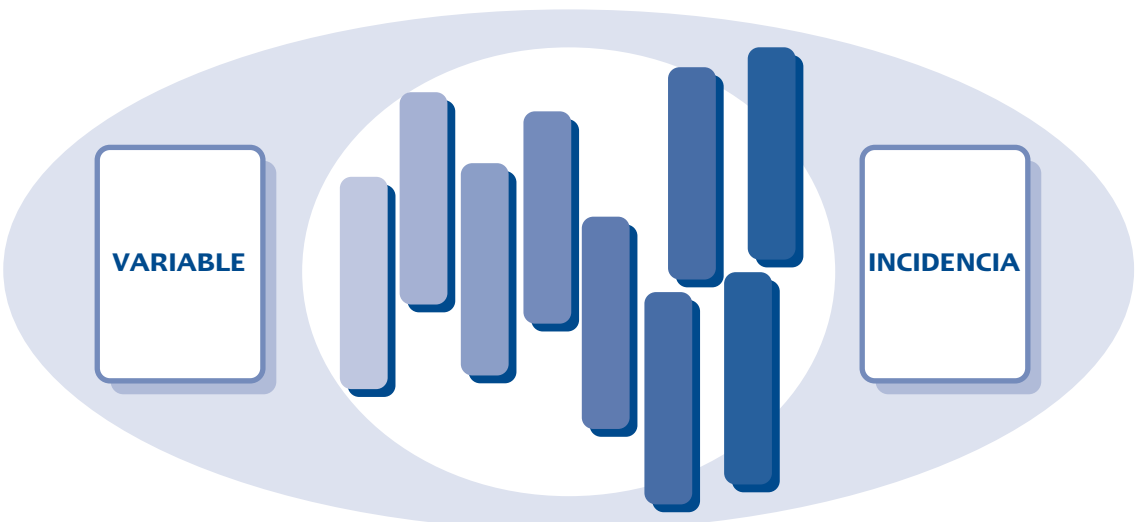


Gráfico 3

Nombre _____

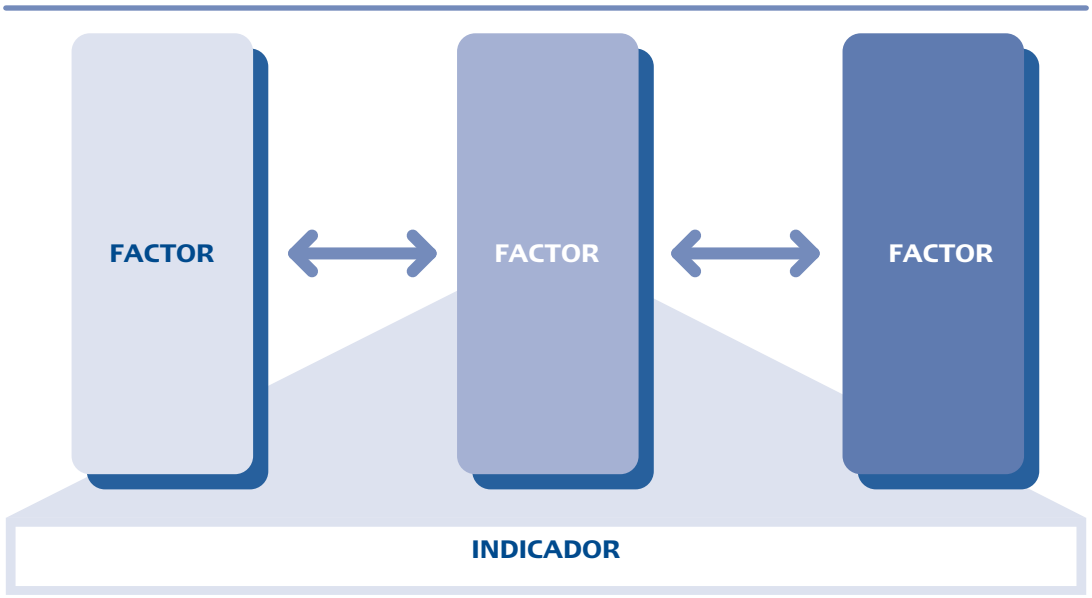


Gráfico 4

Nombre _____

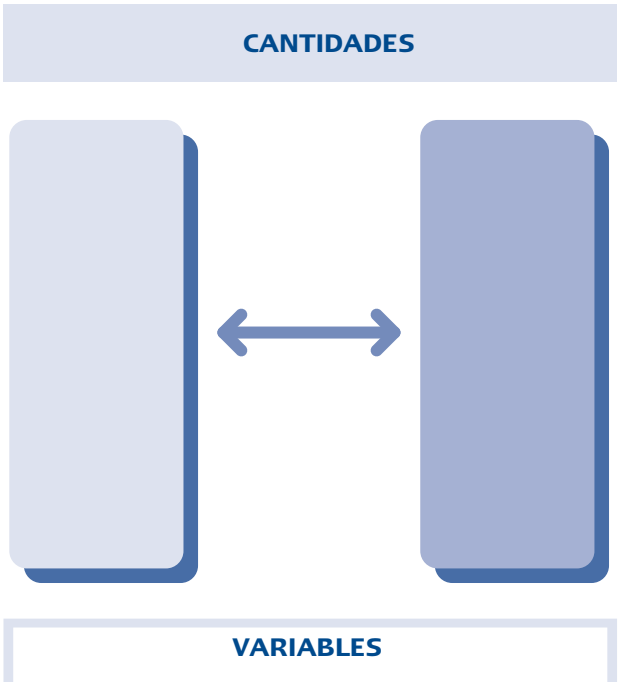


Gráfico 5

Nombre _____

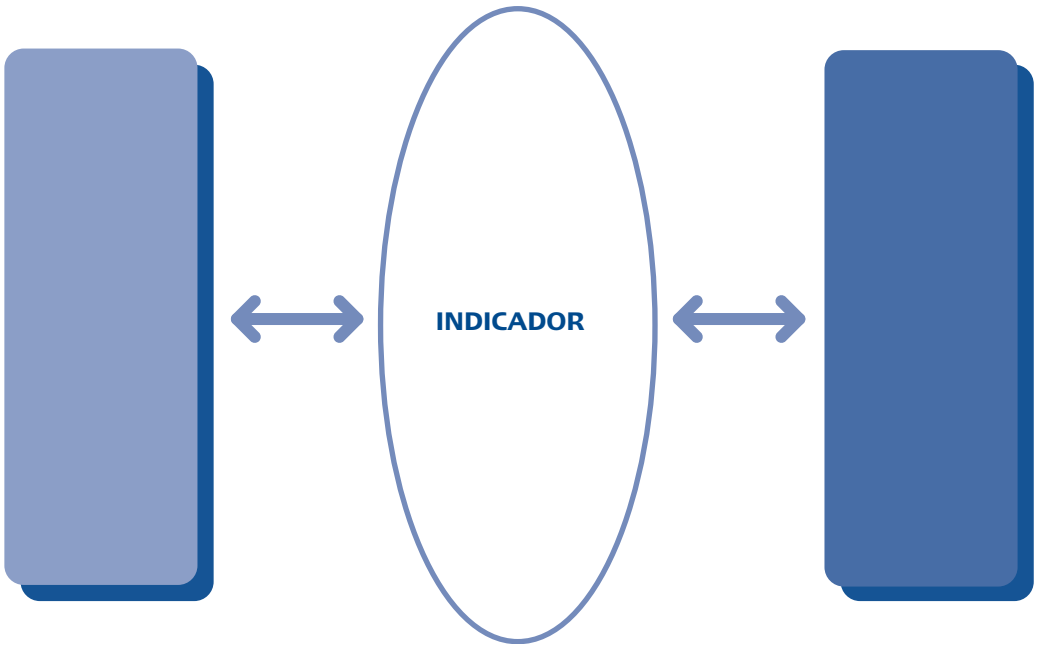


Gráfico 6

Nombre _____

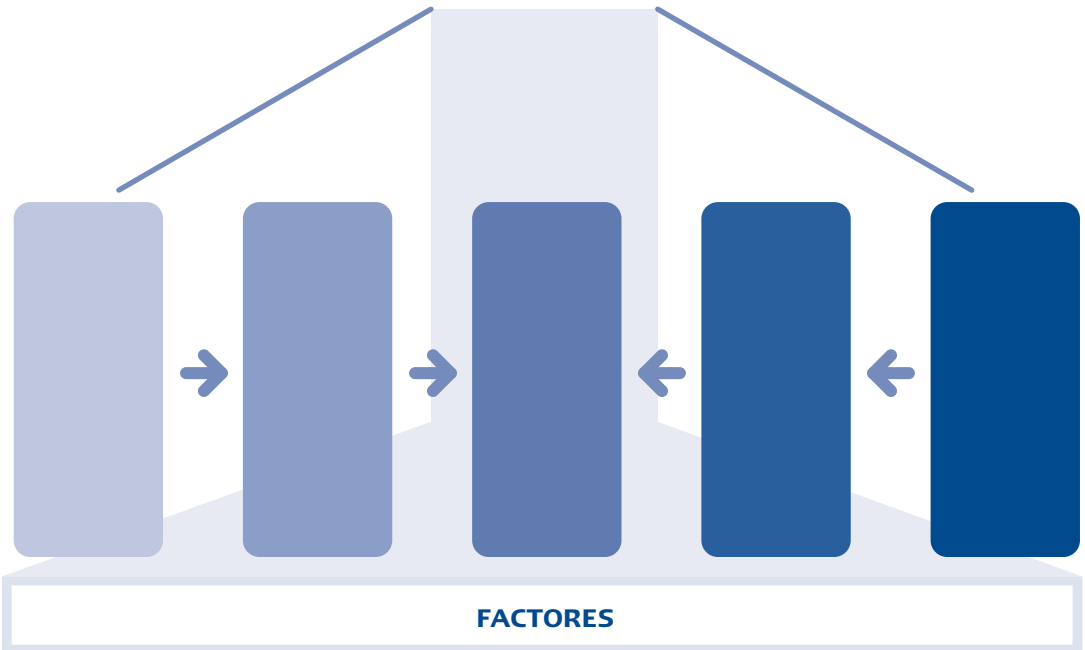


Gráfico 7

Nombre _____

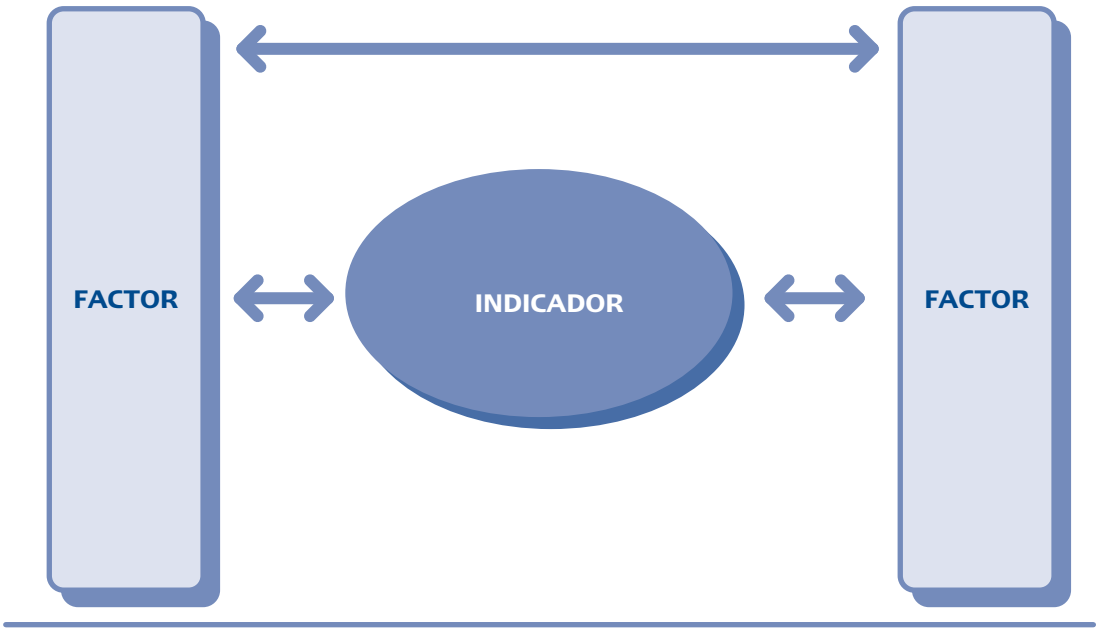


Gráfico 8

Nombre _____

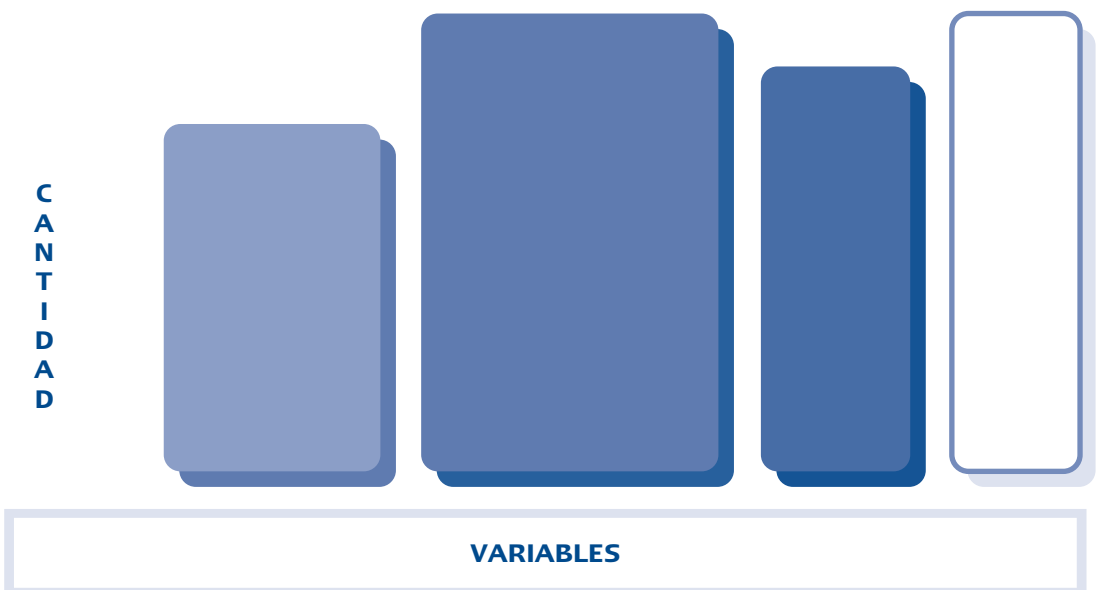


Gráfico 9

Nombre _____

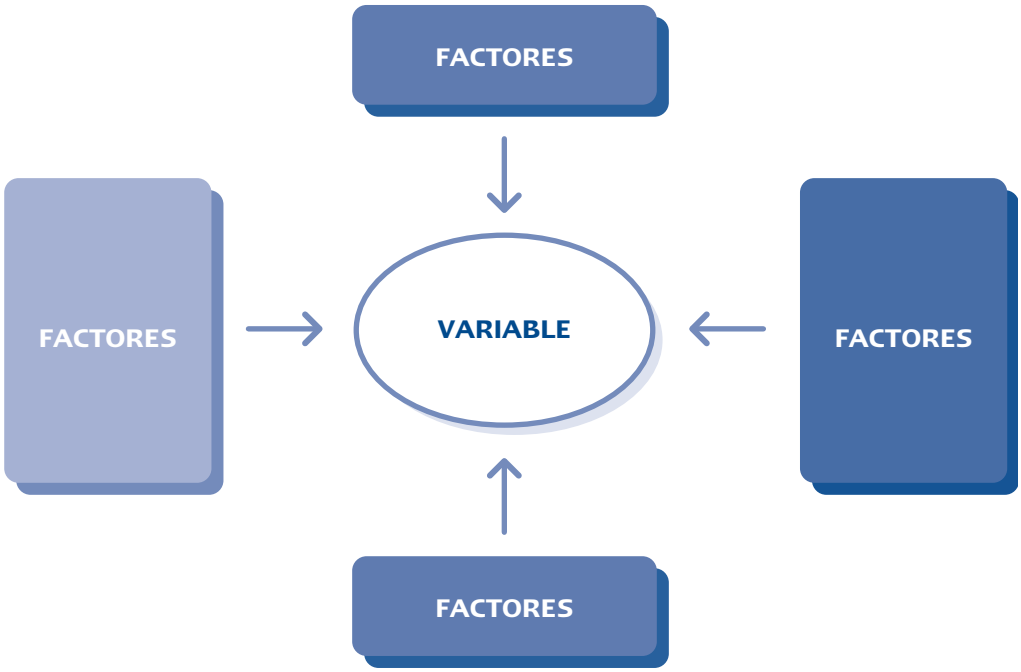


Gráfico 10

Nombre _____

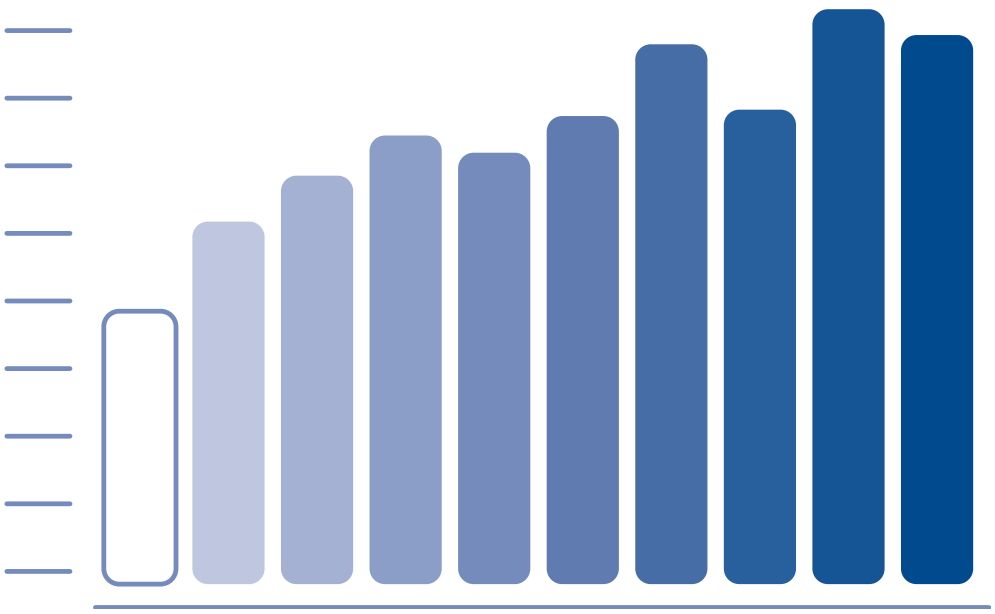


Gráfico 11

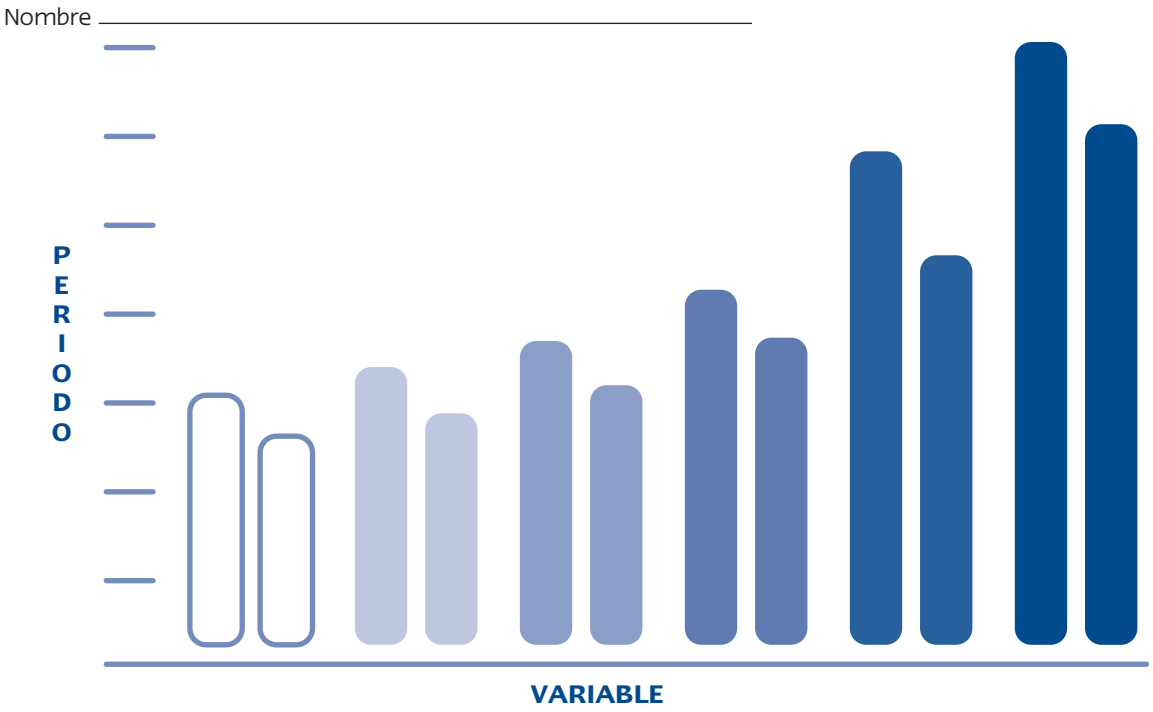


Gráfico 12

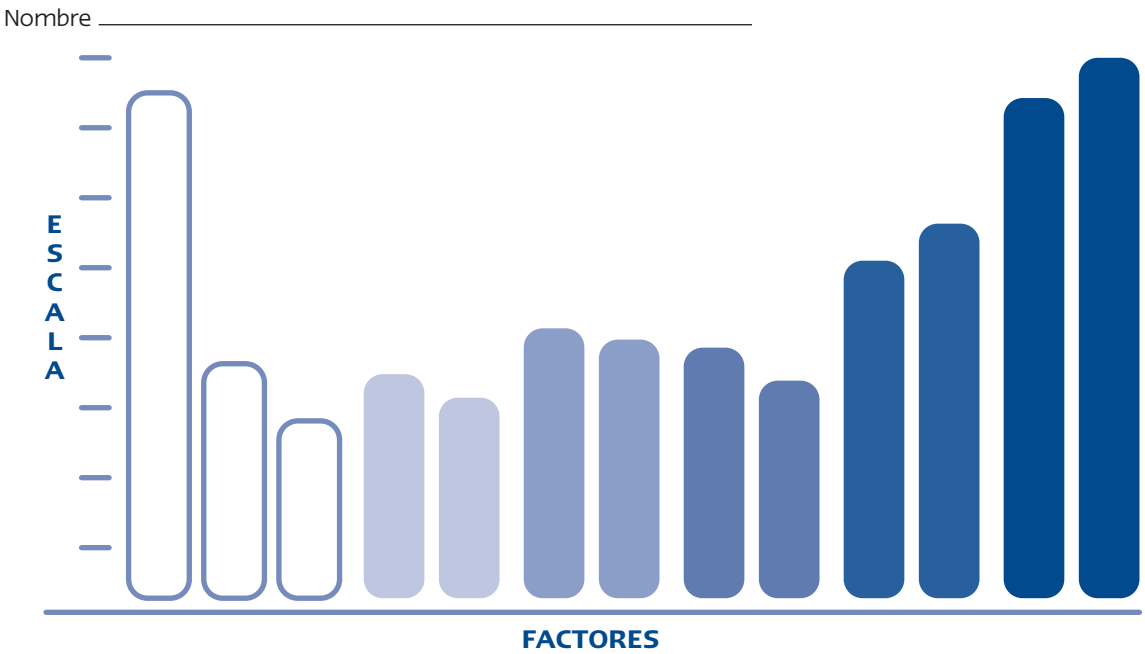


Gráfico 13

Nombre _____

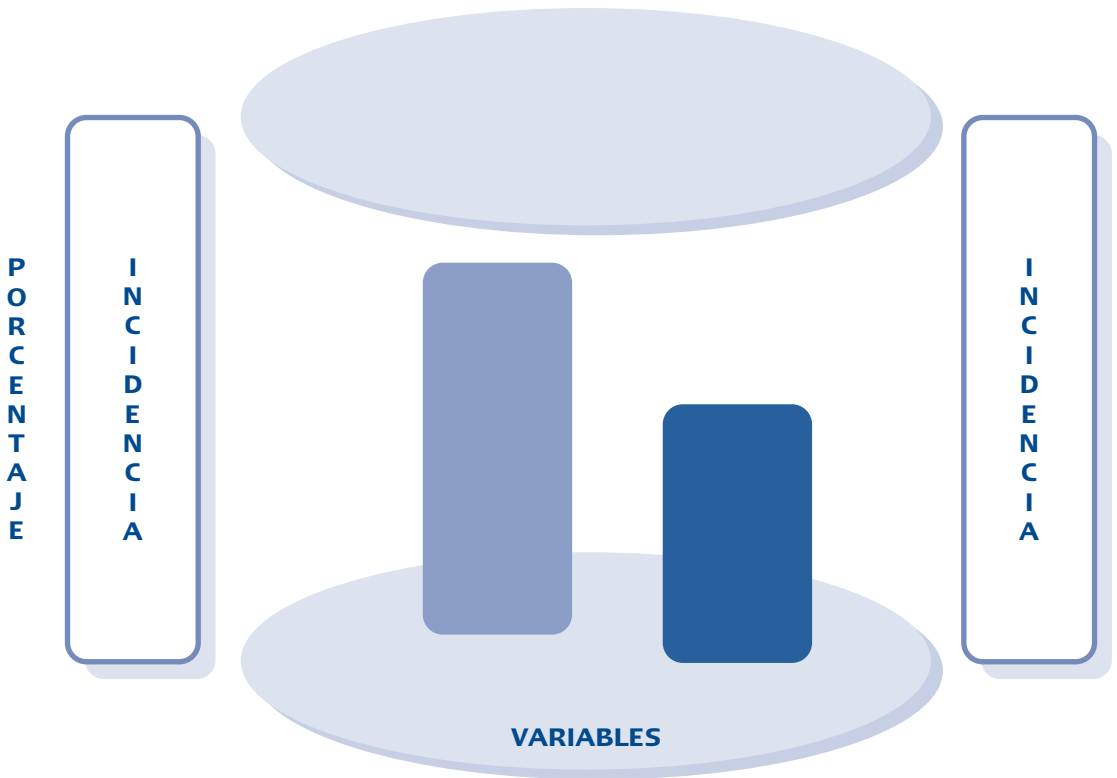


Gráfico 14

Nombre _____

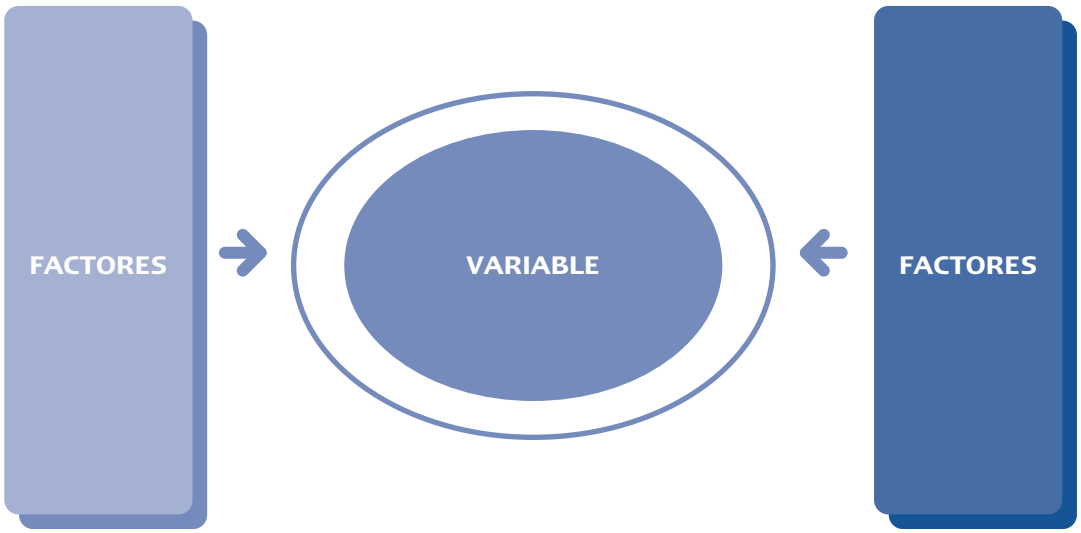


Gráfico 15

Nombre _____

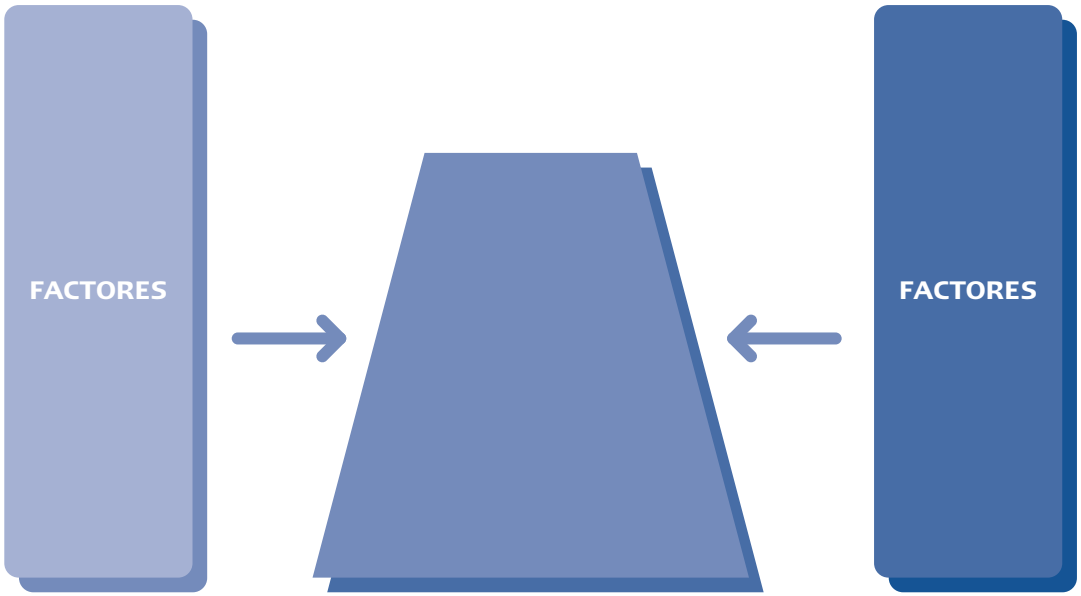


Gráfico 16

Nombre _____

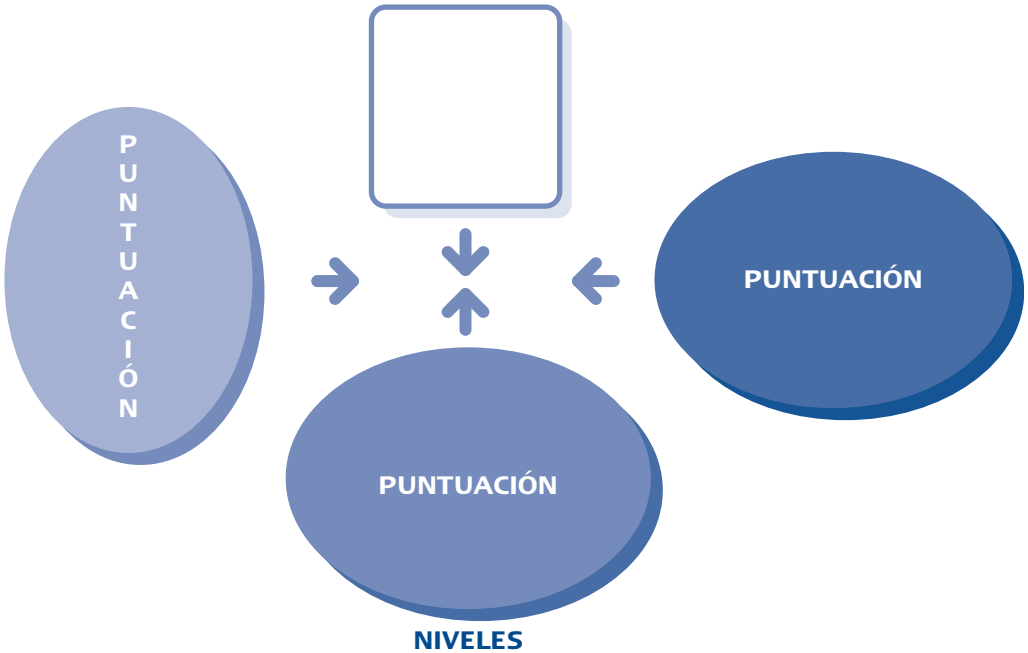


Gráfico 17

Nombre _____

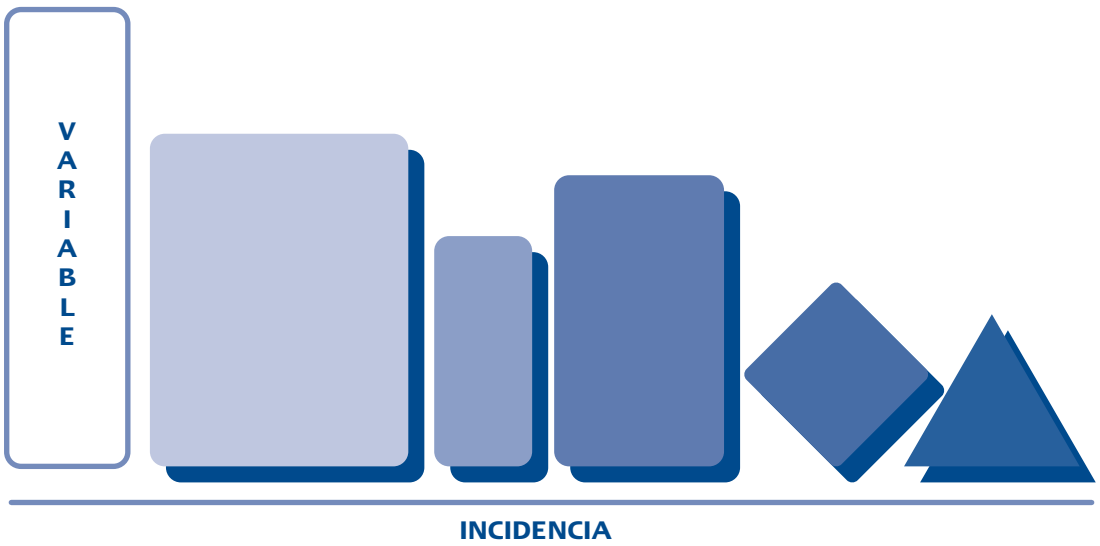


Gráfico 18

Nombre _____

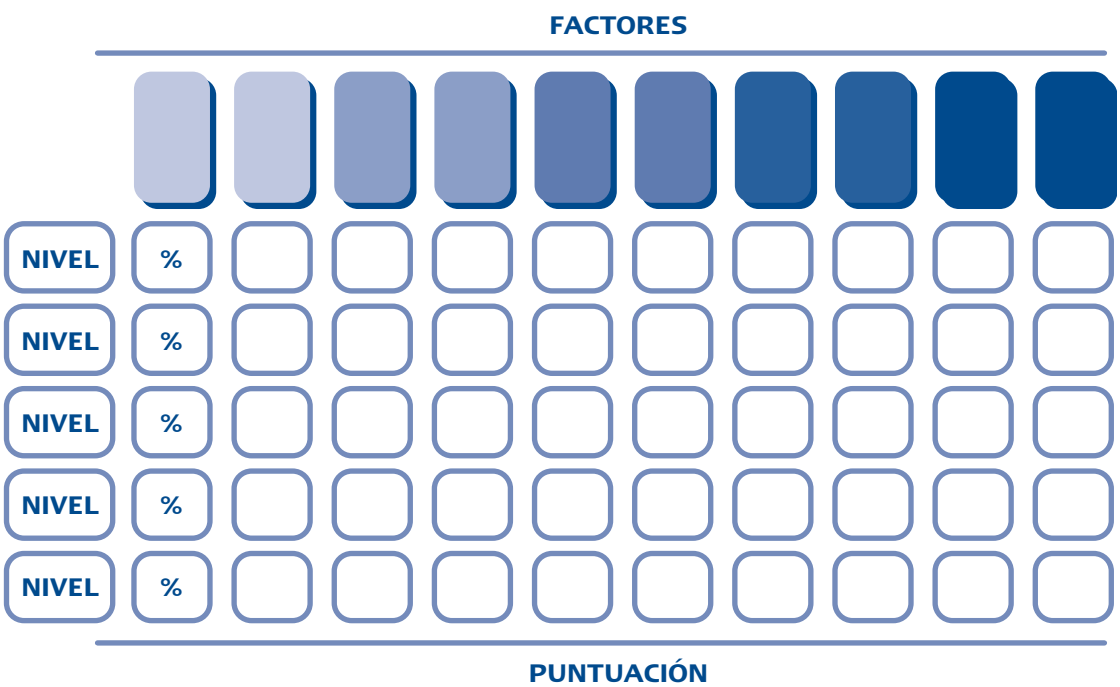
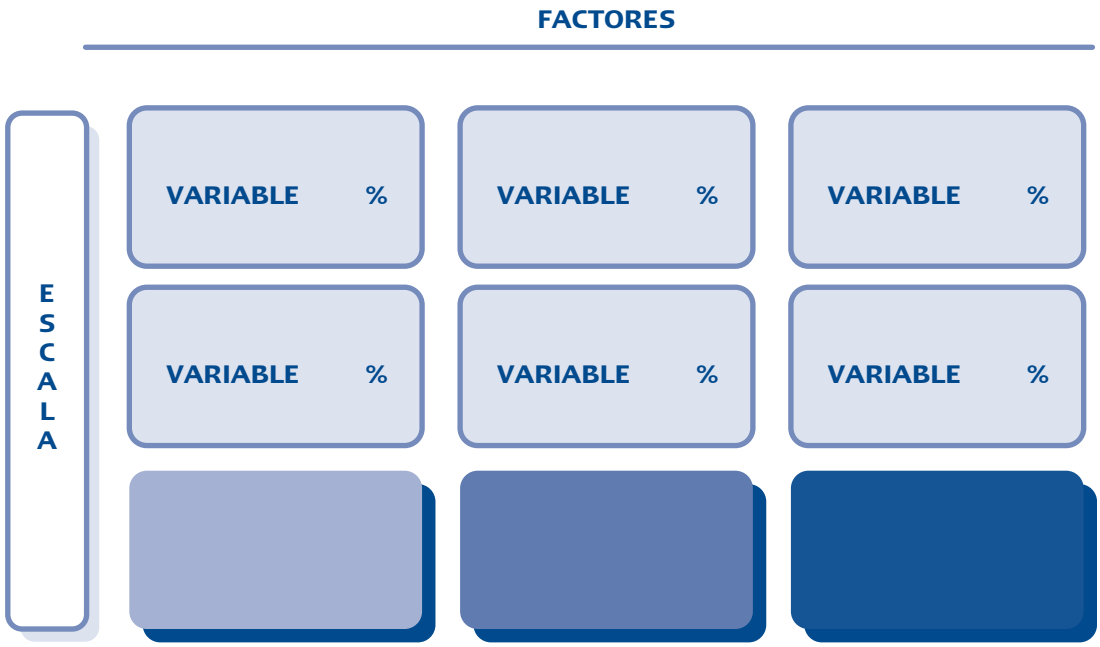


Gráfico 19

Nombre _____



RESUMEN

Por lo general, la decisión de utilizar cédulas y gráficos como recursos de apoyo en la auditoría administrativa parte de la necesidad, en el primer caso, de ampliar la capacidad para captar información; en el segundo, de contar con formas y cuadros en los que se visualicen claramente los resultados.

Para diseñar cédulas es necesario precisar el objetivo, área, tipo de información, forma de llenado, procedimiento de aplicación y resultados esperados; por su parte, el diseño de gráficos debe realizarse en función de las necesidades de la auditoría, simplificando el registro de la información y las opciones para agrupar los resultados.

Es posible plasmar los modelos alternativos que pueden asumir estos instrumentos en programas de trabajo, herramientas de diagnóstico, cédulas de evaluación de desempeño, cédulas de evaluación de servicios y representaciones estadísticas de los resultados obtenidos.

CONCLUSIÓN

Las cédulas y los gráficos fortalecen de manera significativa la capacidad de una organización para recopilar información y representar los avances obtenidos durante la implementación de una auditoría administrativa, de manera objetiva, ágil y accesible.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Qué sustento técnico justifica el empleo de cédulas en una auditoría administrativa?
2. ¿Qué ventajas o desventajas obtiene un auditor al incluir las cédulas como herramienta de trabajo?
3. ¿Cómo se puede fortalecer un análisis causa-efecto a través del uso de cédulas en una auditoría administrativa?
4. ¿Conceden las cédulas una ventaja estratégica al auditor administrativo?
5. ¿Por qué el uso de gráficos permite simplificar la presentación de un informe de auditoría?
6. ¿Qué papel juegan los gráficos en el proceso de sensibilización y capacitación en una organización auditada?
7. ¿De qué manera contribuyen los gráficos al manejo inteligente de la información?
8. ¿Amplía el uso conjunto de cédulas y gráficos los recursos de actuación en una auditoría administrativa?

CASO PRÁCTICO: DON JULIO S.A.

INTRODUCCIÓN

En un principio, la idea de constituir la empresa Don Julio S.A. surgió de un estudio de mercado y de la certeza de que la carne de conejo se proyectaba como un producto de excelente calidad nutricional y sanitaria, y con costos más bajos que otras especies, por lo que su producción representa una buena opción dentro de las diferentes producciones pecuarias. Otro punto a favor fue que, en su producción no es necesaria la utilización de grandes extensiones de terreno.

En el proceso se valoró que la inversión inicial era baja, ya que se utiliza muy poco terreno, además de que existen diversas características de instalaciones. Se puede calcular un metro cuadrado por madre, incluidos los pasillos, en función de las características y colocación de las jaulas para ubicarlos. Asimismo, el mercado está poco o mal abastecido, lo que permite la venta de toda la producción.

No obstante, existen algunas dificultades, como los costos del alimento, pues aunque la calidad es buena, no es barato. También, se debe considerar la localización de frigoríficos para su conservación.

Hay que destacar que la carne de conejo es de las más saludables que hay, especialmente indicada en las dietas contra la obesidad e hipertensión, ya que no contiene colesterol; además, es sumamente magra. Por éstos y otros motivos, su consumo aumenta en forma permanente.

Otras ventajas son que el conejo ofrece una gama de oportunidades de comercialización atractivas, toda vez que no sólo se vende su carne, sino todas sus partes, como la piel, que desde hace años tiene múltiples usos. En algunos casos se curte y se vende; en otros, se le extrae el pelo y se vende en forma separada, debido a que tiene la

particularidad de ser hueco, lo que lo convierte en un aislante por excelencia, sobre todo el de Angora, que muestra una enorme demanda. Lo mismo sucede con la sangre, en virtud de que sirve para la preparación de sueros.

Por otra parte, el conejo digiere más o menos 65% de lo que come. El resto lo convierte en un guano con particularidades especiales que se puede utilizar como abono de la más alta calidad.

En suma, la alternativa de negocio en este campo es amplia, accesible y bastante rentable si se maneja con voluntad y de manera organizada.

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Antecedentes

Don Julio, S.A., inició sus actividades el 7 de septiembre del 2000, como un proyecto de un grupo de productores agropecuarios del poblado de Villa Alta, con el objetivo de criar conejos para la posterior venta de su carne y piel.

El conejo presenta características productivas que se diferencian de las de otras especies. Por ejemplo, la hembra puede producir hasta 17.7 veces su peso corporal, pues cada coneja reproductora de 4.5 kg produce hasta 40 conejos vivos al año.

En promedio, su rendimiento en canal es de 50%, sólo superado por el cerdo y el pollo.

La presión reproductora de la hembra no es superada por ningún otro mamífero; en muchas especies se habla de servicios posteriores al destete, mientras que en el caso de los conejos se debe hablar de servicios posteriores al parto.

Julio Pérez, dueño de la empresa, se preparó de manera cuidadosa para asumir su responsabilidad. Para tal efecto, asistió a cursos de capacitación en cunicultura, donde aprendió los procesos de crianza y desarrollo de los conejos, así como las formas de comercialización.

Dos años después la idea se consolidó: se fundó la empresa e inició sus operaciones en octubre de 2002, con sólo nueve conejos, de los cuales siete eran hembras y dos machos. El objetivo principal era la crianza y reproducción de la población.

En la actualidad la granja cuenta con 40 conejos, y se espera que la población aumente a 200 para iniciar la venta de carne y piel. Los conejos son de raza California y Nueva Zelanda, que son las mejores, ya que su carne es totalmente blanca, rinde más y tienen mayor conversión.

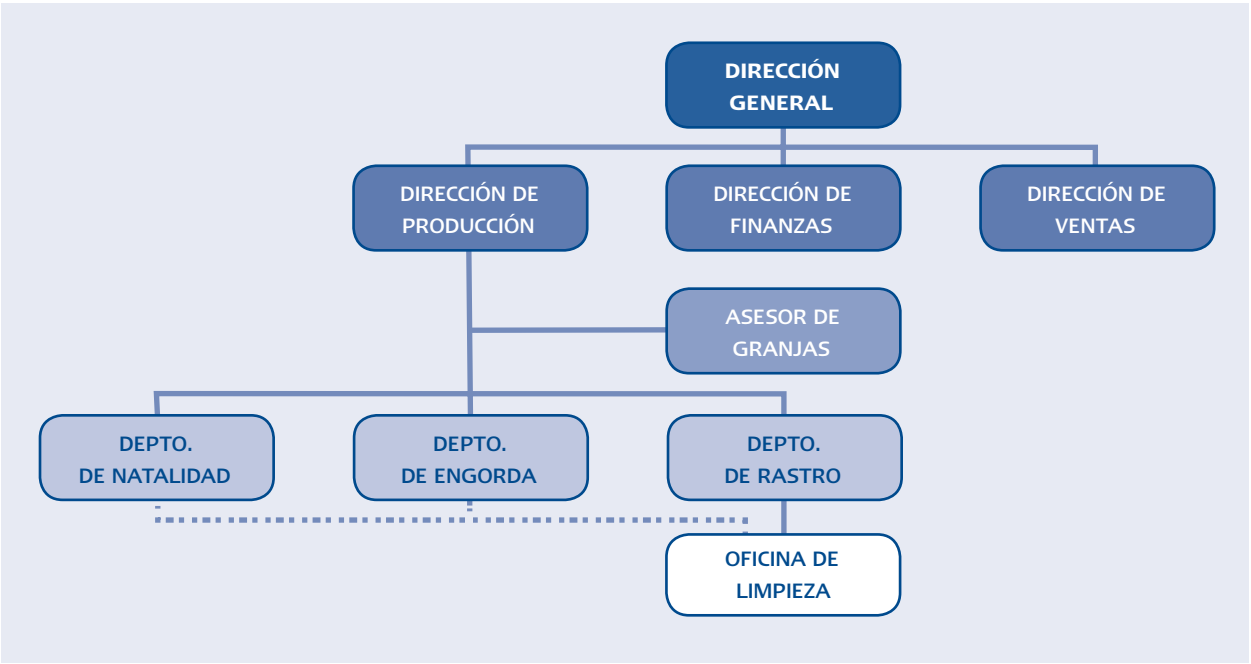
En diciembre de 2004 la sociedad se desintegró: Julio Pérez, su único propietario, planea reanudar las operaciones en el primer trimestre de 2005.

Con base en estos antecedentes, la empresa, actualmente en proceso de reorganización, decidió someterse a una auditoría administrativa, con la firme convicción de que sus resultados le permitirán contar con un nuevo enfoque y una administración más capacitada y sensible al mercado.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.0 Dirección general
- 1.1 Dirección de producción
  - 1.1.1 Asesor de granjas
    - 1.1.1.1 Departamento de natalidad
    - 1.1.1.2 Departamento de engorda
    - 1.1.1.3 Departamento de rastro
      - 1.1.1.1.1 Oficina de limpieza
  - 1.1.2 Dirección de finanzas
  - 1.1.3 Dirección de ventas

ORGANIGRAMA GENERAL



INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Técnica

- Manual de organización.
- Manual de análisis de puestos.
- Normas de higiene y seguridad.

Instalaciones

Las instalaciones se construyeron a cielo abierto pues estos animales se adaptan muy bien a las bajas temperaturas (hasta bajo cero). Sin embargo, requieren de una buena ventilación, ya sea que estén en el exterior o en el interior. En los meses de verano se deben mantener las jaulas a la sombra, ya que muestran poca tolerancia al calor. En invierno se coloca un plástico alrededor de la jaula, con espacio en la base para ventilación, para resguardar el interior de la humedad y del viento.

Agua

El conejo requiere agua limpia y fresca todos los días. La forma de proveerla varía: recipientes, botellas, sistemas de abastecimiento, cazuelas de barro, etc. Deben ser lo suficientemente grandes como para contener de 3 a 5 litros de agua y tan pesadas que los conejos no puedan volcarlos. Las botellas son más higiénicas, aunque más frágiles. Es necesario limpiar los elementos con agua caliente y dejarlos secar al sol si es posible.

Recipientes de los alimentos

Los recipientes de plástico, cerámica o metal también son prácticos, ya que los conejos pueden rascarlos y volcar el alimento fuera de ellos sin esfuerzo; además, poder retirarlos facilita su limpieza.

Almacenamiento de los alimentos

El alimento debe conservarse en recipientes secos y libres de insectos. Por lo tanto, deben poseer tapa y mantenerse cerrados e higienizarse periódicamente para prevenir la formación de bacterias. El alimento no debe conservarse más de un mes, por lo que no es conveniente adquirir cantidades excesivas, pues sus ingredientes perderían valor nutritivo.

Suplementos

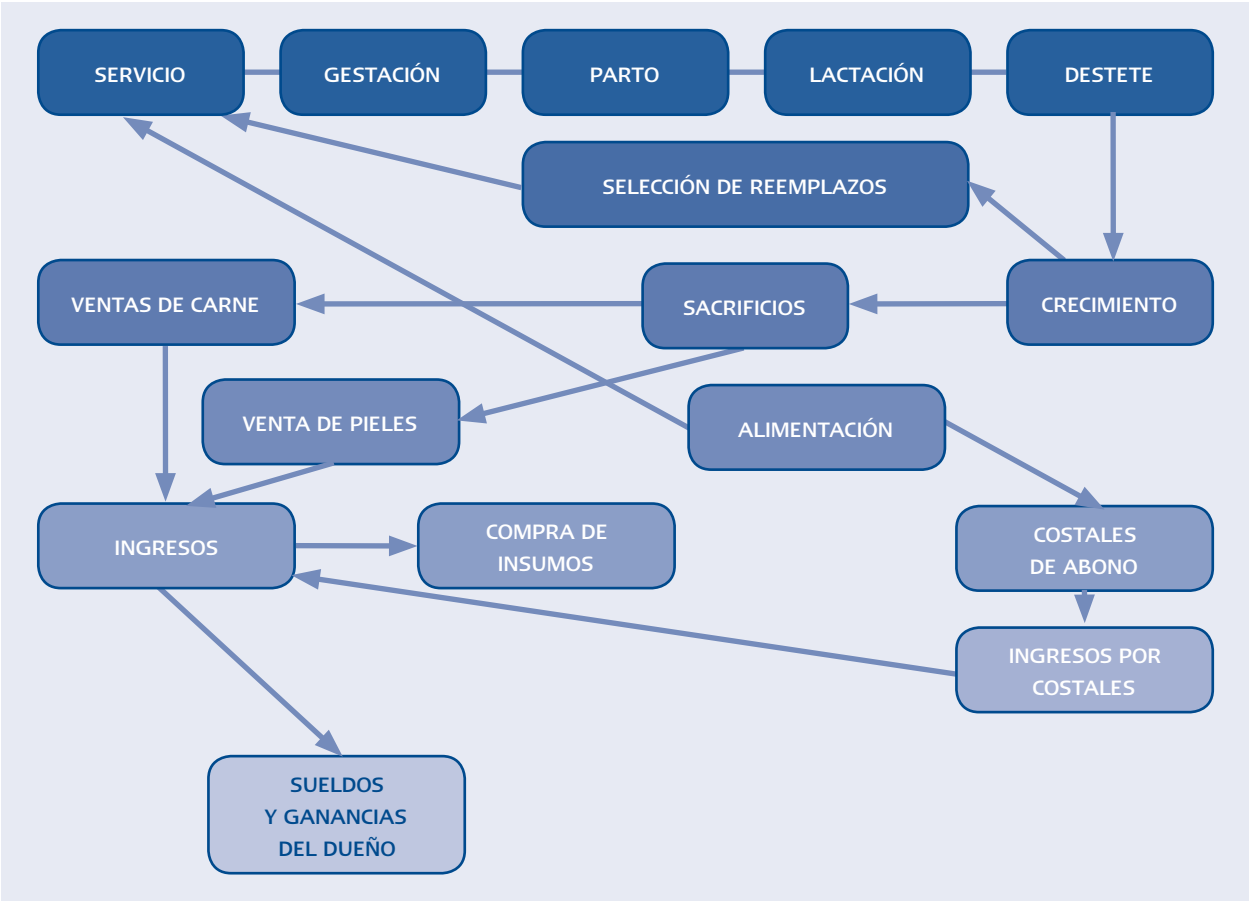
Los más utilizados son avena, cebada, trigo, aceite de germen, vitaminas o simplemente minerales para el agua y semillas de girasol. Otros suplementos como sulfaquinoxalina, terramicina, ácido bórico, etc. son utilizados para combatir enfermedades previa consulta con el médico veterinario.

Mantenimiento

Para mantenerlos en buenas condiciones sus jaulas y casillas deben estar limpias, esto es, deben ser higienizadas una vez por semana. El uso de virutas de madera o turba en el piso de la jaula es una medida adecuada para eliminar el olor de amoniaco de la orina. En síntesis: buena comida e higiene.

Proceso productivo

Diagrama de la producción de carne de conejo y su uso para la reinversión de capital:



Observación directa

- Se observa que la granja donde se crían los gazapos está muy desprotegida, ya que cualquier depredador puede entrar y salir con facilidad.
- Sólo hay una persona para realizar el trabajo de limpieza, lo cual es insuficiente.
- El dueño de la empresa no sabe delegar funciones y realiza demasiadas labores.
- Las instalaciones son buenas pero hay maquinaria obsoleta que podría ser vendida y comprar nueva.
- No hay manual de procedimientos, por lo cual existe confusión entre las funciones de cada puesto.
- Como no se encuentra en operación sólo se pudo contar con la información del dueño y confiar en su palabra y la de sus colaboradores.
- Hay poca competencia.
- Falta de asesoría.
- No se aprovechan los programas de apoyo del gobierno.
- Los permisos no están actualizados.

Las enfermedades que se pueden presentar en los conejos son:

- Digestivos.
- Diarreas.
- Crecimiento exagerado de los incisivos.
- Parasitosis.
- Desnutrición.
- Respiratorias.
- Neumonías.
- Rinitis.
- Locomotores.
- Podidermatitis.
- Fracturas.
- Trastornos nerviosos.
- Toxemia de la preñez.
- Toxopalmosis.
- Tegumentarios.
- Sarna.
- Caída excesiva de pelo.
- Oculares.
- Conjuntivitis.
- Reproductivos.
- Gestación ectípicas.
- Baja fertilidad.
- Canibalismo.
- Abortos.
- Mala atención según el tipo de enfermedad.

A pesar de que se prestan ciertos cuidados, estas patologías deterioran la calidad del producto.

En cuanto a la administración, debido a la escasa delegación de actividades por parte del dueño, existe deficiencia en la realización de múltiples actividades administrativas.

Alcance

Se pretende que la auditoría tenga una cobertura total, puesto que pese a las características de la administración de la empresa sería poco útil enfocarse sólo en un área específica, debido a que es probable que su desempeño se vea opacado por otras áreas, por lo que será necesario proponer mejoras para cada departamento y para la empresa en su conjunto.

Actividad en horas	Mes															
	Octubre															
	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
Entrevista	2															
Entrega de documentos			2													
Observación					2	2	2	2								
Planeación									2	2						
Organización											2	2	2	2	2	2
Dirigir																
Controlar																
Redactar																
Analizar																
Informar																

Actividad en horas	Mes																									
	Noviembre																									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
Organización	2	2																								
Dirigir			1	1	1	2	2																			
Controlar								2	2	2	2															
Redactar												2	2	2	2	2	2	2								
Analizar																			2	2						
Informar																					1	1	1	1	1	1

TÉCNICAS DE RECOPILACIÓN DE DATOS

Las técnicas de recopilación de datos que se utilizarán son la entrevista, los cuestionarios, la observación directa y el análisis documental.

EXAMEN

TÉCNICA DE ANÁLISIS

El análisis se realizará de acuerdo con las observaciones documentadas que existan en la empresa, y de las respuestas proporcionadas por el dueño con respecto a cada área.

PONDERACIÓN DE LAS FUNCIONES

Finanzas	20%
Producción	30%
Recursos humanos	15%
Ventas	35%
	100%

ÁREA	PONDERACIÓN	FACTOR	TOTAL
Finanzas	20	10	200
Producción	30	10	300
Recursos humanos	15	10	150
Ventas	35	10	350

Factores que se evaluarán: En la presente auditoría se evaluarán las diversas técnicas administrativas utilizadas en el proceso administrativo aplicado en cada área funcional de la organización.

Distribución de puntos entre los factores que se evaluarán

FACTOR	FINANZAS	PERSONAL	PRODUCCIÓN	VENTAS
Programas, planes y procesos de la organización	11	8	55	35
Objetivos a corto y largo plazos	25	5	25	50
Planeación, asignación y distribución del presupuesto	15	20	35	60
Responsabilidades, funciones, autoridad y niveles jerárquicos de la organización	30	25	25	55
Relación del personal existente en la organización y puesto que desempeña	17	15	20	5
Control de los estándares de calidad del área	30	27	35	70
Proceso, herramientas e instalaciones	25	20	45	30
Comprensión y capacidad para realizar la tarea designada	23	25	35	25
Estándares para contratar servicios de los proveedores	24	5	25	20
Total	200	150	300	350

El puntaje máximo que puede alcanzar la organización según su desempeño se muestra en la siguiente tabla:

ÁREA	PUNTAJE
Finanzas	1000
Producción	1500
Personal	750
Ventas	1750
Total	5000

INFORME

Introducción

A continuación y con base en cada uno de los aspectos evaluados y analizados, así como en la información tanto interna como externa que se obtuvo, se formuló el informe, que incluye las observaciones y recomendaciones pertinentes.

Alcance

El alcance es total, a pesar de la escasa información y documentación disponibles.

Apreciación crítica

- Deterioro total de las instalaciones del área de criadero, lo que propicia una deficiente cría de los gazapos y la falta de mantenimiento en condiciones óptimas a los adultos que están listos para reproducirse o ser vendidos.
- Desconocimiento por parte de los encargados de la forma de cuidar a los conejos en sus diferentes etapas, con las consecuentes pérdidas por descuidos y falta de atención de los procedimientos adecuados.
- Carencia de personal capacitado tanto en el área de producción como en la de ventas, lo que debilita las funciones clave de la empresa.
- Falta de comunicación entre empleados y clientes, lo cual implica escasa retroalimentación para la mejora continua de los procesos y servicios.
- Desconocimiento de la mayoría de los procesos referentes a la forma de destetar y cuidado que deben tener los empleados con los gazapos y las conejas que están por parir.
- Falta de controles administrativos y financieros para manejar al personal y al flujo de efectivo.
- Desatención de la función contable.
- Ausencia de perfiles de puesto para la selección y contratación de personal idóneo.
- Informalidad en la imagen y en la atención así como falta de condiciones higiénicas adecuadas.

Evaluación

VALORACIÓN TOTAL	
Área funcional	Puntos
Finanzas	541
Producción	730
Ventas	980
Personal	394
TOTAL	2645 de un valor de 5000

La tabla anterior muestra el grado de eficiencia obtenido, 2645 puntos de un total de 5000, lo que equivale a 52.9%. Este porcentaje muestra las causas por las que la empresa dejó de operar.

RECOMENDACIONES

1. Se sugiere iniciar el proceso legal para actualizar las condiciones de la sociedad.
2. Contemplar la estructura organizacional de manera nominal, atendiendo a las funciones más que al nombre del puesto, esto es, a medida que aumente la capacidad económica, diversificar la plantilla.
3. Es trascendental revisar las condiciones en que se encuentra el material y el equipo de trabajo para iniciar operaciones, a los que es urgente proporcionarles un mantenimiento profundo y si es necesario realizar las inversiones necesarias para sustituir el equipo o los materiales que se encuentren en malas condiciones.
4. Es prioritario analizar con detalle a la competencia pues, a pesar de que no es agobiante, constituye un riesgo latente. Una buena forma de hacerlo es efectuar un recorrido de 15 kilómetros alrededor de la empresa.
5. Poner en marcha un sistema de venta directa a los restaurantes para evitar el viaje hasta las instalaciones de la empresa. La entrega puntual constituirá una ventaja competitiva para Don Julio.
6. Contactar a los antiguos clientes para saber si aún están interesados en adquirir carne de conejo.
7. Se debe elaborar material promocional para ganar nuevos clientes.
8. Es necesario realizar una campaña de reclutamiento de personal a través de volantes, anuncios en casetas telefónicas, colocación de carteles en lugares concurridos y acercamiento con los negocios de la comunidad.
9. Adquirir los conejos con que se planea reiniciar el negocio a principios del año 2005 al proveedor al que se le realizaron las compras anteriores.
10. Contactar la bolsa de trabajo de las escuelas de veterinaria y zootecnia para ofrecer prácticas profesionales a sus alumnos para reducir costos y mantener en buena salud a los conejos y gazapos.
11. Llevar un registro minucioso del área de los conejos y el estado en el que se encuentran, lo cual reducirá el riesgo de enfermedades y facilitará el cuidado de los gazapos.
12. Crear un fondo para la reparación y mantenimiento de las instalaciones.
13. Realizar un plan de ventas y monitorearlo permanentemente.
14. Estudiar la posibilidad de lograr el financiamiento necesario para expandir el negocio hacia rubros como la venta de piel de conejo, de mascotas y confección de ropa, entre otros.
15. Participar en ferias y exposiciones con el objeto de ampliar las posibilidades de comercialización, intercambiar experiencias con otros productores y comercializadores y mejorar el conocimiento en la materia.
16. Suscribirse a revistas especializadas en la materia para:
    a) mantener actualizado al personal
    b) conocer a la competencia
    c) anunciarse
    d) intercambiar experiencias
17. Contratar los servicios profesionales por cuota fija de:
    a) un médico veterinario zootecnista
    b) un auditor externo
    c) un asesor jurídico
    d) un asesor en materia administrativa
18. Acercarse a un grupo de filiación para contar con la orientación y la ayuda de cunicultores de la zona y del país.

19. Establecer una alianza estratégica con empresas afines para la comercialización del producto.
20. Negociar los apoyos necesarios para la empresa con las autoridades de la jurisdicción , tales como asistencia médica especializada, exención de impuestos y tarifas de servicios preferenciales. Asimismo, participar en la elaboración de criterios para la constitución de comisiones mixtas de reglamento interior, organización, capacitación, etcétera.
21. Ampliar los contactos con las autoridades sanitarias para disponer de información actualizada en la materia, particularmente en lo que se refiere a normas de seguridad e higiene, y al cumplimiento de las disposiciones de seguridad social.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede la empresa convertir los resultados de la auditoría administrativa en una oportunidad de negocio?
2. ¿Cuál es el trasfondo que llevó a la disolución de la sociedad que inicialmente se formó para la crianza y comercialización de conejos?
3. ¿Es la centralización de autoridad en la empresa una forma tácita de control?
4. ¿Es la capacidad potencial de la empresa una unidad de medida confiable?
5. ¿En qué medida conviene cambiar la estructura organizacional actual por una basada en equipos de trabajo?
6. ¿Conviene que la empresa efectúe una auditoría de seguimiento en el corto plazo?

APÉNDICE B

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO (Modelo alterno)

La finalidad de este marco metodológico es brindar a los responsables del proceso de evaluación del desempeño un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo en forma objetiva y homogénea la selección de candidatos para el otorgamiento de incentivos. Para tal efecto, es necesario considerar los siguientes elementos:

- Proporcionar un método sistémico a quien efectúe la evaluación, con el objeto de que pueda reflexionar seriamente sobre las fortalezas y debilidades del personal a su cargo.
- Establecer un procedimiento estándar para evaluar el desempeño del personal a su cargo.
- Asegurar que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retroalimentar a sus colaboradores sobre los aspectos en los que deben mejorar.

Además, se incluyen los pasos a seguir en la entrevista de evaluación con base en una cédula como instrumento de medición, cuyo diseño es objetivo y de fácil aplicación, tanto para el que evalúa como para las áreas responsables del proceso de evaluación. Asimismo, se considera el establecimiento y cumplimiento de metas y la medición de factores de actuación profesional requeridos para el puesto

La ***cédula de evaluación*** de la página 491 está integrada por siete apartados:

En el *primer apartado* se deben incluir los datos personales y laborales del evaluado.

En el *segundo* se describen las principales funciones que desempeña el sujeto de evaluación, las cuales también sirven de base para el diseño de las metas.

En el *tercero* se programarán cuatro metas cuantificables, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de las personas bajo su mando. Los indicadores de medición de "Resultados y oportunidad" serán utilizados para evaluar las metas del desempeño del personal y permitirán a éste la posibilidad de conocer con claridad y anticipación lo que se espera de él, lo que hará que tanto él como su jefe inmediato dispongan de criterios objetivos y equitativos para evaluar el trabajo que se desarrollará.

PROCEDIMIENTO PARA LA DEFINICIÓN DE METAS

El proceso para definir las metas consiste en establecer de manera anticipada los resultados observables y medibles que se desean alcanzar en forma programada con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa y de la organización en un periodo anual.

El propósito fundamental de establecer y definir las metas es la medición de logros específicos, los cuales deben basarse en datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos, y cómo se reflejan en aportaciones específicas.

Con el objeto de apoyar a los responsables de este proceso, independientemente de la naturaleza del trabajo del personal bajo su mando, y para facilitar el establecimiento de metas, es conveniente observar las siguientes etapas:

Etapa I Determinar el propósito general del área.

- El objetivo esencial del área.
- Las funciones que se desarrollan.
- Las actividades que se deben realizar para cumplir con las funciones en forma adecuada.
- Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.

Etapa II Identificar las actividades clave del área y definir los objetivos prioritarios.

- Examinar todas las actividades que se desarrollan de manera cotidiana.
- Jerarquizar las actividades que revisten mayor importancia.
- Definir los objetivos prioritarios para ejecutar las actividades clave. Para ese efecto es necesario:
  - Establecer objetivos generales para un periodo determinado.
  - Definir los objetivos con precisión, para poder estimar los resultados esperados.
  - Seleccionar los objetivos, en función del valor del efecto que tienen en los resultados que debe lograr el área.

Etapa III Definir el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área.

- Establecer el vínculo entre los objetivos del área y el propósito del trabajo de cada uno de sus integrantes.
- Identificar qué necesita el personal para cumplir en forma eficaz con sus responsabilidades.
- Determinar la contribución que se espera del personal para alcanzar los objetivos del área.

Etapa IV Preparar una lista con las posibles metas que debe alcanzar el personal sobre la base del conocimiento de las funciones y la razón de ser de cada puesto. Con este propósito, tanto el titular del área como el personal a su cargo pueden elaborar un borrador con las actividades más importantes, que deben comprobar que:

- Estén vinculadas con los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos laborales más relevantes.
- Sean alcanzadas en un tiempo determinado dentro del periodo anual de evaluación.

Etapa V Establecimiento de metas. Para definir metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador es necesario medir el grado de avance del

trabajo a desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos de acuerdo con las siguientes reglas:

- Establecer cada meta de manera precisa y cuantificable.
- Redactar las metas de manera clara.
- Utilizar un verbo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etcétera.
- Determinar un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
- Especificar un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.
- Mencionar sólo las metas establecidas y la fecha de realización, es decir, hacer caso omiso del porqué y el cómo.
- Procurar que las metas sean retadoras pero alcanzables.
- Confrontar la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, modificar las metas que no concuerden.
- Comparar el borrador de metas de la dirección con el borrador del personal hasta alcanzar el consenso que permita definir, por mutuo acuerdo, cuáles son prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal para su realización.
- En suma, al describir las metas, se deberá buscar que éstas:
  - Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia unidad.
  - Sean claras, objetivas y de fácil medición.
  - Se establezcan para cumplirse en el periodo de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se introduzcan las mejoras correspondientes.
  - Se dirija, al menos una de ellas, al desarrollo personal, orientada en beneficio de su lugar de adscripción.

Después de la entrevista de evaluación, el jefe inmediato deberá calificar el grado de cumplimiento del trabajador de cada una de las metas, en términos de los indicadores de "Resultados y oportunidad".

INDICADORES QUE SE EVALUARÁN	
Resultados	**Oportunidad**
Número de metas comprometidas y cumplidas, con base en la naturaleza y las condiciones de trabajo.	Logro de las metas comprometidas en tiempo y forma, así como la distribución equilibrada del trabajo para evitar sobrecargas.

El valor máximo asignado a cada meta lograda será de 12.5 puntos y, si el trabajador cumple con todas ellas, el puntaje total ascenderá a 50 puntos, que significará 50% de su calificación total, de acuerdo con la siguiente escala:

Resultados				Oportunidad		
MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	ANTES DEL PLAZO	EN EL PLAZO	DESPUÉS DEL PLAZO
8.5 puntos	7.0 puntos	6 puntos	0 puntos	4 puntos	3.5 puntos	3 puntos

En el *cuarto apartado* se incluyen 12 factores relativos a los conocimientos y habilidades así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas. Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y suposiciones.

El valor máximo de cada factor será de 4 puntos. Cabe señalar que en el caso de los factores de "Calidad del trabajo" y "Trabajo en equipo" la puntuación máxima será de 5, por lo que si el trabajador es evaluado con el máximo, el total ascenderá a 50 puntos, y representará el otro 50% de su calificación.

En el *quinto apartado* denominado "Comentarios del personal evaluado", el personal sujeto a evaluación podrá incluir comentarios positivos o negativos, así como acuerdos o desacuerdos respecto del proceso de evaluación del que fue objeto.

En el *sexto apartado*, denominado "Comentarios del evaluador", el responsable directo del proceso de evaluación deberá describir, con base en las aportaciones documentadas que reflejen el puntaje otorgado, las actividades relevantes del empleado evaluado así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

En el *séptimo apartado*, con el objeto de corroborar la información, para que tenga validez la Cédula de valuación del desempeño, se asentarán las firmas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

ENTREVISTA DE EVALUACIÓN

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del periodo.
- Analizar las actividades que se han desarrollado correctamente, así como aquellas en donde se han encontrado problemas para acordar lo que convenga.
- Comentar acerca de programas de corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la organización.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir, así como acordar las metas para el siguiente periodo.
- La entrevista será más eficaz si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:
  - Programar y preparar la entrevista.
  - Avisar con suficiente tiempo a la persona que será evaluada (al menos con 48 horas de anticipación).
  - Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación tiene por objetivo mejorar el desempeño.
  - Realizar la sesión en privado y con el mínimo de interrupciones.
  - Ser lo más específico posible, esto es, evitar las vaguedades.

- Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

REGLAS BÁSICAS DE LA ENTREVISTA

La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; al mismo tiempo, es necesario destacar aquellas áreas donde se presenten problemas, los cuales deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las oportunidades de mejora.

Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos. Los problemas deben ser abordados con el objeto de resolverlos de manera conjunta, y no para culpar al evaluado, lo que reducirá los temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

SUGERENCIAS PARA LA ENTREVISTA

Conducción

Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en un ambiente cordial.

El evaluador debe hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y sustentarse con ejemplos.

Conclusión

La entrevista debe concluir con comentarios sobre las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.

Siempre que sea posible, es necesario emitir algún comentario positivo y ofrecer ayuda al evaluado para que pueda lograr las metas fijadas.

Reporte de la evaluación

El reporte de la evaluación del cumplimiento de objetivos tiene que formularse sólo después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador debe incluir un apartado de comentarios para dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año. El reporte puede considerar los siguientes rubros:

1. Calificación del cumplimiento de meta. Para calificar el grado de cumplimiento del evaluado en relación con cada una de las metas, se pueden utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué grado de cumplimiento real alcanzó el colaborador?
- ¿Qué eficacia han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Cuál fue el porcentaje de alcance de las metas?
- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y luego del análisis conjunto con el empleado, el evaluador deberá calificar cada una de las metas.

2. Evaluación de factores. A diferencia de la sección anterior, donde se calificó el cumplimiento de las metas, detallando las tareas clave alcanzadas por el empleado, en el apartado de evaluación de factores se califican y comentan conocimientos, capacidades y características personales. Ponderar estos factores ofrece al evaluador la oportunidad de considerar aspectos cualitativos del trabajo.

La evaluación de factores se debe llevar a cabo mediante la calificación de los siguientes rubros: conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales y mejora continua.

3. Integración de la calificación global y comentarios finales. El resultado global de la evaluación del desempeño se debe basar en la suma de las calificaciones del cumplimiento de metas y de factores. La calificación del cumplimiento de metas constituye 50% del resultado global y la de factores el otro 50%; por lo tanto, el procedimiento para calcular la calificación global es el siguiente:

[Calificación del cumplimiento de metas] + [Calificación de factores] = Calificación global

Es recomendable que con el conocimiento y acuerdo del responsable del proceso global de evaluación, el jefe y el personal a su cargo sujeto a evaluación se reúnan periódicamente para analizar el progreso en el grado de cumplimiento de las metas programadas para, en su caso, proceder a realizar la adecuación correspondiente.

El resultado del análisis de las cédulas de evaluación del desempeño será una fuente de información primaria en el momento en que se desarrolle la etapa del diagnóstico de necesidades de capacitación anual.

En este contexto, el puntaje final que cada empleado haya obtenido como resultado del proceso de evaluación podrá presentar, entre otros, los siguientes casos:

a) Metas = 39
   Factores = 45
   Puntos = 84

b) Metas = 45.5
   Factores = 48
   Puntos = 93.5

Con base en estas cifras, el personal que haya obtenido estos resultados puede ubicarse dentro de los siguientes rangos de puntuación:

De	90 a 100	puntos	Muy bueno	(MB)	De	70 a 75	puntos	Regular	(R)
De	76 a 89	puntos	Bueno	(B)	De	60 a 69	puntos	Deficiente	(D)

El puntaje máximo obtenido en la evaluación del desempeño, que será el único parámetro que permitirá determinar a los ganadores de estímulos, deberá estar dentro del rango de 90 a 100 puntos.

Es conveniente señalar que en el supuesto de que algunos empleados obtengan igual número de puntos, el criterio de desempate puede basarse en:

- El puntaje anual obtenido en la evaluación del "Empleado del mes", si se aplica en la organización;
- La puntualidad y asistencia registradas.

- Las licencias y permisos obtenidos.
- Los resultados obtenidos en evaluaciones anteriores.

Cabe señalar que el total de evaluaciones del personal por unidad responsable puede presentar la siguiente distribución:

De acuerdo con el criterio para otorgar 3 estímulos por cada 50 empleados adscritos a cada unidad responsable, o la parte proporcional, el porcentaje podrá ser:

6 %	Muy bueno	(MB)	39 %	Regular	(R)
45 %	Bueno	(B)	10 %	Deficiente	(D)

Con el fin de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño, se pueden definir y concertar, con base en la metodología correspondiente, las metas del año siguiente en forma simultánea al periodo de evaluación en turno.

Para elevar el desempeño de la organización, el personal puede presentar aportaciones por escrito relacionadas con las metas asignadas a su unidad, área o a la organización en su conjunto. El contenido debe apegarse al siguiente contenido:

- Extensión mínima de 10 cuartillas.
- Título.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos.
- Desarrollo del tema.
- Conclusiones.
- Firma del evaluador.

Para ser acreedoras a una recompensa las aportaciones documentadas para mejorar los procesos de trabajo que se presenten deben cumplir con los siguientes requerimientos:

- Nombre del proceso mejorado.
- Objetivo de la mejora.
- Detallar paso a paso la(s) mejora(s).
- Efecto de la mejora en el área de adscripción.
- Firma del evaluador.

Es de destacar que la metodología persigue imprimir dinamismo y oportunidad al proceso de evaluación del desempeño del personal para constituirse en un mecanismo de mejora continua y en un elemento de decisión tendiente a fortalecer su funcionamiento.

Por último, pretende evitar que en la evaluación se adopten criterios subjetivos que reduzcan o anulen su efecto real, tales como:

- *Prejuicio personal* en este caso, debido a razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa sobre el desempeño.
- *Efecto de halo* por lo común, este error se asocia con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos aspectos fuertes que muestra el personal.
- *Tendencia central* el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- *Error lógico* el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.

La eliminación de los criterios subjetivos pretende que los incentivos monetarios y no monetarios influyan en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes del personal en el desarrollo de las tareas encomendadas.

LOGOTIPO	CÉDULA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	PÁGINA:		DE:	
		SUSTITUYE A:			
		PÁGINA:		DE:	

DATOS DEL EVALUADO

Apellido paterno _____ Apellido materno _____ Nombre(s) _____ Clave de evaluación: _____

Área de adscripción: _____ Puesto: _____

Período de evaluación: _____ Fecha: _____

FUNCIONES PRINCIPALES

No.	METAS							INDICADORES						
								RESULTADOS				OPORTUNIDAD		
								Muy bueno	Bueno	Regular	Defi-ciente	Antes del plazo		
								8.5 pts.	7.0 pts.	6.0 pts.	4.0 pts.	4 pts.	3.5 pts.	3 pts.
1														
2														
3														
4														

No.	FACTORES	CALIF.
1	Conocimiento del puesto	
2	Criterio	
3	Calidad del trabajo	
4	Técnica y organización del trabajo	
5	Necesidad de supervisión	
6	Capacitación recibida	
7	Iniciativa	
8	Colaboración y discreción	
9	Trabajo en equipo	
10	Responsabilidad y disciplina	
11	Relaciones interpersonales	
12	Mejora continua	

COMENTARIOS EVALUADO	COMENTARIOS EVALUADOR
FIRMA:	FIRMA:

CAPÍTULO 7

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender por qué se emplean las escalas de medición en una auditoría administrativa.
- Conocer la definición de una escala de medición.
- Describir las propiedades de una escala.
- Distinguir las características generales de una escala de medición.
- Identificar los distintos tipos de escalas.
- Determinar cuándo es conveniente utilizar una escala.
- Precisar qué tipo de escala se requiere según el contexto de aplicación.
- Amalgamar correctamente las escalas con los cuestionarios.
- Lograr una interpretación más versátil de la información.

"La parte difícil es deslizarse sobre el borde del caos."

Richard Pascale

Escalas de medición

El uso de escalas de medición en la auditoría administrativa representa un recurso que complementa el proceso de captación de la información, pues permite establecer alternativas lógicas para determinar el comportamiento de las variables bajo análisis a través de su desagregación en los cuestionarios.

La decisión de incluirlas en la formulación de preguntas posibilita que el manejo de variables sea más preciso, sobre todo en aquellos casos en que la respuesta a una pregunta abierta puede llevar a una interpretación vaga o muy general. Los enunciados, valores numéricos e información matricial establecen parámetros o rangos de respuesta coherentes, que diluyen la ambivalencia y centran los criterios valorativos de manera objetiva.

Desde un punto de vista técnico, las escalas, como parte de las herramientas de evaluación, tácitamente permiten un juego de variables que interrelaciona perspectivas por nivel jerárquico, área específica y de manera individual, lo que se traduce en una visión integrada del contexto.

En términos generales, el soporte de las escalas en la auditoría amplía el espectro para el manejo de la información al hacer más amable el requerimiento, más permeable la manera de complementarlo y abre la percepción a actitudes que de otra suerte podrían pasar desapercibidas.

Una escala de medición es una caracterización de los objetos que se desea medir mediante una variable cuantitativa y una cualitativa.

DEFINICIÓN

Una escala es una caracterización de los objetos que se desean medir a través de una variable cuantitativa y una cualitativa, cuya construcción implica adjudicar un valor a un conjunto de expresiones o juicios, que pueden ser positivos, negativos o neutrales que interpretan la manifestación individual del entrevistado ante una variable determinada.

Cualquiera que sea la escala que se decida emplear debe cumplir dos propiedades básicas inherentes a un instrumento de medición: confiabilidad y validez.

CONFIABILIDAD

La confiabilidad es la capacidad para proporcionar resultados iguales, en condiciones iguales, dos o más veces a un mismo conjunto de objetos (obtener los mismos valores o la misma jerarquización de un grupo de personas). Son sinónimos de confiabilidad los conceptos de estabilidad, consistencia, seguridad, precisión y predictibilidad.

VALIDEZ

La validez es el grado en que una escala mide efectivamente aquello que se propone medir.

CARACTERÍSTICAS GENERALES

La medición, vista desde una concepción técnica, es un instrumento que nos permite el análisis estructurado y altamente reflexivo de las variables que se involucran en la administración de una organización.

Por ello, implica una investigación del objeto que se desea medir, así como el desarrollo instrumentado de recopilación de datos y el riguroso examen de la información que se obtuvo. Esta medición tiene características generales, que deben considerarse en la auditoría administrativa:

- Es integral porque es aplicable a todas las variables del ámbito de una organización.
- Es indirecta porque las variables administrativas sólo son mesurables en las manifestaciones observables y en la medición de actitudes de los integrantes de la organización.
- Es científica en su realización y en la metodología empleada al obtener la información y en su tratamiento y análisis.
- Es referencial porque su finalidad está relacionada con las metas y objetivos propuestos o los programas establecidos.
- Es continua e integrada a los procesos de todas las áreas y, por lo tanto, formativa y de retroalimentación.
- Es descriptiva ya que proporciona elementos de información para que la organización y sus miembros conciban sus propias soluciones.

En esta área de la auditoría, la medición del proceso de investigación generalmente se realiza a través de cuestionarios, cuyo propósito es describir, predecir y explicar los fenómenos administrativos.

TIPOS DE ESCALAS

Metodológicamente, las propiedades o características susceptibles de medición se denominan variables, ya que esta designación apunta a la posibilidad de asignarles valores para lograr lo que se conoce como "construcción de variables".

Existe una serie de escalas conocidas por su utilidad para medir actitudes, pero que también se aplican en la medición de otras variables. Las escalas más utilizadas son:

- ***Escala ordinal o de Likert*** éste es un tipo de escala de medición unidireccional, que consiste en la presentación de una serie de juicios que se le presentan al entrevistado. Los niveles se solicitan en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia. Este tipo de escala está centrada en que las variaciones de respuesta se basará en las diferencias individuales existentes. Ejemplos de este tipo de escala son:

1.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Siempre	5

2.

Inexistente	1
Inadecuado	2
Eficaz	3
Bueno	4
Muy eficaz	5

3.

Nada	1
Poca	2
Bastante	3
Notable	4
Mucha	5

4.

Nunca	1
Poco	2
A veces	3
Normalmente	4
Permanentemente	5

5.

Muy insatisfactorio	1
Insatisfactorio	2
Normal	3
Buena	4
Excelente	5

6.

Nunca	1
Casi nunca	2
A veces	3
Con frecuencia	4
Habitualmente	5

7.

Frecuentemente
Regularmente
Algunas veces
Casi nunca
Nunca

8.

Deficiente
Regular
Bien
Excelente

9.

Casi nunca
Algunas veces
Casi siempre
Siempre

10.

Muy alto	1
Alto	2
Aceptable	3
Escaso	4
Nulo	5

11.

No	1
Insuficiente	2
Suficiente	3
Bastante	4
Mucho	5

12.

Sí	5
Más bien sí	4
Entre sí y no	3
Más bien no	2
No	1

13.	bueno	regular	malo		
14.	bueno	suficiente	regular	malo	
15.	excelente	buenísimo	muy bueno	bueno	no muy bueno
16.	a) muy bien	b) bien	c) suficiente	d) mal	
17.	a) muy bueno	b) bueno	c) regular	d) deficiente	e) no existe

18.	amplia muy profunda	amplia profunda	amplia poco profunda	amplia superficial
19.	reducida muy profunda	reducida profunda	reducida poco profunda	reducida superficial

20.
excepcional
superior
bueno
regular
promedio
pobre
deficiente

21.
0. nulo
1. poco
2. medio
3. bueno
4. muy bueno

22.

muy de acuerdo:	MA
de acuerdo:	A
indeciso:	I
en desacuerdo:	D
muy en desacuerdo:	MD

23.

Óptimo	= 10
Superior al promedio	= 9, 8, 7
Promedio	= 6, 5, 4
Inferior al promedio	= 3, 2, 1
Nulo	= 0

24.
óptimo
bueno
regular
mediocre
débil

25.

totalmente en desacuerdo	5 puntos
en desacuerdo	4 puntos
neutral	3 puntos
de acuerdo	2 puntos
totalmente de acuerdo	1 punto

26.
1) extremadamente inadecuada
2) muy inadecuada
3) ligeramente inadecuada
4) incierto
5) ligeramente adecuada
6) muy adecuada
7) extremadamente adecuada

27.
1 = totalmente en desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = ligeramente de acuerdo
4 = de acuerdo
5 = totalmente de acuerdo

28.
1 = en total desacuerdo
2 = en desacuerdo
3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo
4 = de acuerdo
5 = totalmente de acuerdo

29.
1) muy insatisfecho
2) insatisfecho
3) regular o moderado
4) satisfecho
5) muy satisfecho

30. bajo
moderado
estimulante
imposible

31. factor no presente
insatisfactor alto
insatisfactor
factor moderado
satisfactor
satisfactor alto

32. *superior*, más allá de las necesidades actuales
superior al promedio con un desempeño adecuado
nivel promedio, aceptable
existen problemas, deteriorado, debe mejorarse
situación deficiente, requiere de acciones inmediatas para mejorar

33. más alto, mejor
superior al promedio
promedio
inferior al promedio
pésimo, muy mal

34. muy por debajo del promedio
debajo del promedio
ligeramente debajo del promedio
en el promedio
ligeramente arriba del promedio
arriba del promedio
muy por arriba del promedio

35. riesgo:
1. excesivo
2. alto
3. moderado
4. bajo

36. posibilidad:
4 = alta
3 = regular
2 = baja
1= nula

37. 1) en desarrollo
2) en crecimiento
3) en madurez
4) en declinación

38. altamente satisfactorio
satisfacción superior al promedio
satisfacción promedio
cierta satisfacción
altamente descontento

39.
- Interesado
- Indiferente
- Desinteresado
- Muy desinteresado

40.
- Con mucha frecuencia
- Con frecuencia
- Con poca frecuencia
- Esporádicamente
- Casi nunca
- Nunca

41. extremadamente poco importante
muy poco importante
poco importante
de importancia media
importante
muy importante
extremadamente importante

42. con base en la posición o puesto
con base en la persona
con base en la antigüedad
con base en la autoridad

43. por posición
por habilidad
por experiencia
por conocimiento

44.

mejora importante	= 10
mejora considerable	= 8
alguna mejora	= 6
sin cambios	= 4
deterioro considerable	= 2

- ***Escalas de intervalos iguales*** en este tipo de escala, el punto inicial representará una opinión extrema, favorable o desfavorable; los puntos intermedios, una opinión neutra; el punto final, la opinión favorable o desfavorable contraria a la inicial.

45. a) excelente b) aceptable c) necesita mejorar

46. a) accesible b) viable c) inaceptable

47. Grados
1-2-3
4-5-6
7-8-9
10-11-12
13-14-15

48.

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
resultados pobres									resultados óptimos

49.

20	40	60	80	100
resultados negativos				resultados positivos

50.

1	2	3	4	5
totalmente en desacuerdo				totalmente de acuerdo

51.

			ninguno			
muy poco comprensible	1	2	3	4	5	muy comprensible

52. bajo moderado alto

53. insatisfecho 1 2 3 4 5 satisfecho

54.

muy insatisfecho	1	2	3	4	5	muy satisfecho
			satisfecho			

55. Resultados:
positivos neutros negativos

56. Capacidad:

Sin capacidad		Mediana capacidad		Con capacidad
1	2	3	4	5

57. Capacidad:

Poca capacidad		Capacidad moderada		Gran capacidad
1	2	3	4	5

58.

De ningún modo cierto		No del todo cierto ni del todo falso		Totalmente cierto
1	2	3	4	5

59.	Dimensiones o variables: tradicional	en transición	competitiva
60.	presente	relacionado	no relacionado
61.	alto	mediano	bajo
62.	nula o pobre	inadecuada	adecuada
63.	ineficaz	eficaz	innecesario
64.	alta	baja	inexistente
65.	alta	media	baja
66.	alta	escasa	nula

67. a) nunca
b) ocasionalmente
c) continuamente
d) permanentemente

68. a) siempre
b) casi siempre
c) a veces
d) nunca

69.	fácilmente	difícilmente	muy difícilmente
70.	rápidamente	normalmente	lentamente
71.	inmediatamente	después de cierto tiempo	nunca
72.	unidades	masiva	continua
73.	lateral	horizontal	vertical
74.	arriba	en medio	abajo

- ***Escala de diferencial semántico*** mide el significado que tiene la sentencia, pregunta u objeto para el entrevistado. En este caso, la escala tiene un par de adjetivos que son bipolares, lo que presenta al individuo que hace la elección dos alternativas de juicio. Implica una evaluación del objeto, la percepción de la potencia o poder, así como de la actividad que demuestra.

75. no es cierto en esta organización ——— muy cierto en esta organización

76. muy falso

7	6	5	4	3	2	1

muy cierto

77. excesivamente 7 6 5 en ocasiones 4 3 2 por excepción 1

78. muy poco 1 2 3 4 mucho 5

79. poco 1 2 no mucho 3 4 mucho 5

80. muy inapropiado 1 2 3 4 muy apropiado 5

81. apropiado 1 2 no muy apropiado 3 4 inapropiado 5

82. congruente 1 incongruente 2 3 fuera de lugar 4 5

83. escasa o pocos 1 2 3 4 5 mucha o muchos

84. verdadero falso

85. equitativo favoritista

86. justo injusto

87. ausente presente

88. existen no existen

89. positivo negativo

90. confidencial público

91. fuerte débil

92. favorable desfavorable

93.

técnica	1-2-3-4-5	general
indirecta	1-2-3-4-5	directa
rutinaria	1-2-3-4-5	flexible
específica	1-2-3-4-5	general
alto	1-2-3-4-5	bajo
vertical	1-2-3-4-5	horizontal
autoritario	1-2-3-4-5	democrático

94.

alta	⟷	baja
poco	⟷	mucho
largo plazo	⟷	corto plazo
proactivo	⟷	pasivo-reactivo

95.

satisfacción	⟷	insatisfacción
participación	⟷	apatía
colaboración	⟷	resistencia
permanencia	⟷	abandono
aceptación	⟷	rechazo
cumplimiento	⟷	oposición
organizada	⟷	desorganizada
flexible	⟷	rígida

97.

abierto	⟷	introvertido
pendenciero	⟷	armonioso
eficaz	⟷	ineficaz
seguro de sí mismo	⟷	inseguro
triste	⟷	alegre

98. a) ineficaz
b) eficaz

99. ineficaz
muy eficaz

- ***Otras escalas y matrices*** existen un sinnúmero de escalas de aplicación en las ciencias sociales, primordialmente; sin embargo, para los fines de la Auditoría Administrativa, se pueden utilizar otras opciones que nos permiten manejar la información eficazmente:

100.

	porcentaje ponderado	
actual		deseable

101.

	porcentaje ponderado	
vigente		esperado

102.

	porcentaje registrado	
pasado		actual

103.

procedimiento utilizado	registro de observación	comentarios

104.

periodo pasado	periodo actual	periodo futuro
logros reales	logros reales	logros potenciales

105.

ejercicio pasado	ejercicio actual	ejercicio futuro
logros históricos	logros reales	logros esperados

106. Matriz de formas de participación

INSTITUCIONAL	A	A
DIRECTIVO	B	B
TÉCNICO	C	C

107. Matriz de manejo de variables organizacionales

	Variable individual	Variable grupal	Variable organizacional
PREGUNTAS			

108. Matriz de análisis de proceso

	INSUMOS	TRANSFOR-MACIÓN	RESULTADO
PREGUNTAS			

109. Matriz de tipo de tecnología utilizada

	TECNOLOGÍA EN SERIE	TECNOLOGÍA ESTANDARIZADA	TECNOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
PREGUNTAS			

110. Matriz de incidencia de etapas de proceso administrativo

	PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL
PREGUNTAS				

111. Matriz de percepción

COLUMNA A										COLUMNA B
Aseveración a										Aseveración b
	Neutral									
	Neutral									

112. Matriz de estilo de dirección

	PATER-NALISTA	AUTORI-TARIO	CON-SULTIVO	PARTICI-PATIVO	GRUPOS DE TRABAJO	EQUIPOS DE TRABAJO	FLEXIBLE	ADAP-TABLE

113. Matriz de análisis de aspectos organizacionales

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENI-MIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estructura										
División y distribución de funciones										
Cultura										
Recursos humanos										
Cambio organizacional										
Instrumentos técnicos de apoyo										

114. Matriz de análisis de aspectos administrativos

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENI-MIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planeación de actividades										
Organización de actividades										
Coordinación interpersonal										
Aprovisionamiento de equipo y material										
Aprovechamiento de recursos										
Control y evaluación de resultados										

115. Matriz de control de estrategias

	DIAGNÓSTICO				ANÁLISIS				IMPLEMENTACIÓN				EVALUACIÓN			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Estrategia global																
Estrategia corporativa																
Estrategia de negocios																
Estrategia funcional																

116. Matriz de análisis de aspectos sociales

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENI-MIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Comunicación										
Liderazgo										
Iniciativa										
Toma de decisiones										
Solución de problemas										
Cooperación y disponibilidad										
Creatividad/innovación										
Capacidad de realización										
Lealtad/identidad con la empresa										
Ética										
Integración de equipos										
Competencia horizontal										
Cultura de servicio										

117. Matriz de análisis de aspectos de marketing

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENI-MIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Conocimiento del producto										
Conocimiento del mercado										
Calidad del desempeño										

118. Matriz de análisis de aspectos tecnológicos

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aplicaciones										
Utilización										
Productividad										
Calidad										

119. Matriz de análisis de aspectos de producción y postproducción

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Diseño										
Insumos										
Productos										

120. Matriz de análisis de aspectos del servicio

	NIVEL CORRECTIVO				NIVEL PREVENTIVO			NIVEL DE MANTENIMIENTO		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Estrategia de servicio										
Paquete de servicio										
Sistema de servicio										
Manual de requisitos										
Directorio de servicios										

121. Matriz de análisis del contexto de servicio

	MARCO DE REFERENCIA DE EMPLEADOS	MARCO DE REFERENCIA DE CLIENTES
Actitudes		
Valores		
Creencias		
Sentimientos		
Expectativas		

122. Matriz de situación, acontecimientos o datos

	Tiempo	Frecuencia	Índices	Tendencias	Causas	Efectos
Situación a						
Situación b						
Situación c						

123. Matriz para la asignación y control de recursos en la estructura organizacional

	ÁREA SUSTANTIVA	ÁREA ADJETIVA
Insumos		
Productos		
Procesos		
Procedimientos		
Indicadores		
Formas de control		
Utilización de equipo		

124.
Matriz de estudio comparativo de productividad

	Resultados en el periodo de referencia	Resultados periodo anterior
Productos		
Ganancias		
Costo de mano de obra		

125. Matriz para la revisión de acciones

	Acción programada	Acción emergente	Resultados
Tipo			
Objetivo			
Prioridad			
Estrategia fundamental			
Nivel de responsabilidad			
Forma de comunicación			
Coordinación			
Supervisión			
Evaluación			

126. Matriz para el análisis de indicadores de calidad

Fechas	Resultados del periodo anterior	Objetivos del periodo de referencia	Resultados del periodo de referencia	Indicadores	Estándares	Unidad de medida
ENERO						
FEBRERO						
MARZO						
ABRIL						
MAYO						
JUNIO						
JULIO						
AGOSTO						
SEPTIEMBRE						
OCTUBRE						
NOVIEMBRE						
DICIEMBRE						

127. Matriz de interrelación de indicadores

INDICADOR DE GESTIÓN	PERIODO	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	CAUSAS DE LA DESVIACIÓN	AJUSTE
INDICADOR FINANCIERO				

128. Matriz para el análisis de elementos de dirección

	ACCIONES	RESULTADOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Forma de comunicación				
Trabajo en equipo				
Información				
Investigación y desarrollo				
Decisiones				

129. Matriz de selección estratégica

	SECTOR PÚBLICO	SECTOR PRIVADO	SECTOR SOCIAL
Estrategia internacional			
Estrategia multinacional			
Estrategia global			
Estrategia trasnacional			

130. Matriz para el análisis y ponderación de factores

FACTOR	VALOR FACTOR	VALOR REAL	%
TOTAL	100		

RESUMEN

El empleo de escalas de medición representa un recurso que complementa el proceso para captar información cuando se implementa una auditoría administrativa.

Las escalas de medición son una caracterización de los objetos que se desean medir a través de variables cuantitativas y cualitativas, lo que permite realizar un análisis estructurado y altamente reflexivo del nivel de eficacia y eficiencia de una administración. El concepto de variable expresa la posibilidad de que a las propiedades o características susceptibles de medición se les puedan asignar valores.

Los tipos de escalas que se utilizan en este trabajo son: la escala ordinal o de Likert, que consiste en una serie de juicios que se presentan al entrevistado en términos de acuerdo o desacuerdo con la pregunta o sentencia; la escala de intervalos iguales, que se refiere a la posibilidad de adoptar tres posibles opiniones: extrema, ya sea favorable o desfavorable, neutra y la final, contraria a la inicial; escala de diferencial semántico, que mide el significado que tiene la pregunta o sentencia a partir de adjetivos bipolares, y otras escalas y matrices que se pueden utilizar para manejar la información eficazmente.

CONCLUSIÓN

Las escalas de medición constituyen un recurso valioso en el proceso implementado para captar información en una auditoría administrativa toda vez que

permiten complementar la estructura de las preguntas en los cuestionarios, incluyendo enunciados cualitativos, valores numéricos y matrices que interrelacionan perspectivas por nivel jerárquico, área específica y de manera individual, lo que permite lograr una visión integral del contexto sobre la base de criterios valorativos objetivos.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Con qué propósito se incluyen las escalas de medición en los cuestionarios?
2. ¿Qué criterios inciden en la selección de las escalas de medición en el proceso de captura de la información cuando se aplica una auditoría administrativa?
3. ¿Cómo interrelacionan las escalas de medición la información organizacional con los niveles del desempeño?
4. ¿Qué ventajas concede el uso de escalas de medición en el proceso de toma de decisiones?
5. ¿De qué manera contribuye el empleo de escalas de medición en la percepción de aspectos que afectan la estrategia de negocios?
6. ¿En qué medida las escalas de medición abren la posibilidad de enriquecer la información que se utiliza para evaluar la posición de una organización?

CASO PRÁCTICO: PANADERÍA SEÑOR PAN

INTRODUCCIÓN

La obtención de la información es conocida como el trabajo de campo, esto es el levantamiento de la información de cada área o unidad administrativa vinculada con la empresa.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes a la realidad los datos deben ser específicos, completos, correctos, congruentes y susceptibles de validarse.

La labor de la investigación tiene que llevarse a cabo sin prejuicios u opiniones preconcebidas por parte del personal destinado al estudio. Es recomendable adoptar una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva en las unidades o áreas de estudio para facilitar el trabajo y estimular la participación de la fuerza de trabajo.

Existen distintas técnicas para la recopilación de datos en esta auditoría aplicamos los siguientes:

- Investigación documental.
- Entrevista.
- Cuestionario.
- Observación directa.

La información presentada se obtuvo a través de las visitas y cuestionarios aplicados al personal u propietarios de la panadería el Señor Pan.

Cabe mencionar que la auditoría se realizó en una microempresa, por lo que el personal no tiene conocimiento de los conceptos administrativos que se mencionan dentro

de los cuestionarios. Por este motivo se les proporcionó información introductoria acerca del tema con el fin de hacer más comprensibles los cuestionamientos.

ANTECEDENTES DE LAS PANIFICADORAS EN MÉXICO Y EN EL MUNDO

A) ANTECEDENTES EN EL MUNDO

La repostería tiene sus antecedentes en Persia, y es ahí en donde se puede considerar el inicio de la evolución y diversificación del producto con la obtención del azúcar en estado sólido.

La pastelería se debe distinguir como parte integral de la repostería, aunque esta última incluye postres, helados, galletas, turrones, etc. Es importante indicar que el origen de muchos dulces y pasteles surgió de la necesidad de encontrar métodos para conservar los alimentos o en otros casos de la abundancia de ciertos productos.

Con excepción del pan, el pastel es el alimento más utilizado en los rituales. La palabra "pastel" procede del vocablo germánico *Wastill*, que se latiniza para transformarse en *Wastel* y posteriormente en *Gastel*, que era sinónimo de manjar, hasta convertirse en "pastel".

Existen antecedentes de uso del pastel desde la Roma antigua. Los orígenes del primer libro formal registrado (o "recetario") se remontan a 1558. En 1566 aparece la corporación de pasteleros. En 1831 se produce el evento conocido como "La guerra de los pasteles". En el caso de México, alrededor de 1864 existían 111 bizcocherías, cuyos empleados eran los delincuentes presos por delitos leves de las cárceles de Belén y Nacional. En 1867 se dicta un bando encaminado a proteger las condiciones de los panaderos.

B) ANTECEDENTES DEL PAN EN MÉXICO

La llegada del trigo a América ocurrió en los primeros viajes de la conquista.

En lo que se refiere a México, se afirma que el grano fue traído por los soldados de Cortés. Una versión, avalada por el cronista López de Gomara, cuenta que en 1520 un negro, esclavo del conquistador, halló tres granos de trigo en el fondo de un costal y los sembró en el huerto del predio que hoy ocupa la casa número 66 de la calle Rivera de San Cosme, en la ciudad de México, y que de ellos obtuvo 186 granos.

Otra versión asegura que algunos soldados invasores encontraron granos de trigo entre sus avíos y los sembraron durante su asentamiento en las tierras conquistadas. Y, según el historiador Fernández del Castillo, "ya para 1523 la sagrada tierra mexicana se cubre con hermosos campos candeales", y un año después se fabrica en México pan de trigo con harina nativa.

Con la introducción del grano llegaron distintas técnicas de cultivo y procesamiento, así como nuevas formas de alimentación.

Aunque con el tiempo los nuevos conocimientos significaron para la vida de México una apropiación cultural, la producción del trigo durante la Colonia benefició sobre todo a los españoles. Al cultivarse se explotaba mano de obra indígena, prácticamente esclava, y, además, le ahorraba a los españoles el costo de traerlo desde España, con las pérdidas y mermas que tal travesía ocasionaba.

Fabricación del pan

Los indios, y más tarde los mestizos, también se desempeñaron en las labores de los amasijos, las cuales, al igual que los molinos, los telares y todas las ramas de la manufactura, se concedían por mercedes a los españoles.

La venta del pan estuvo muy reglamentada durante la Colonia. Diversos decretos obligaban o prohibían, alternadamente, la venta en plazas y en la vía pública, o en las pulquerías.

Según el historiador Silvio Zavala, el operario indígena recibía una ínfima paga por su trabajo en los amasijos, pero tenía la obligación de vender todo el pan que producía. Lo que no vendía pasaba a constituir una deuda con el dueño que debía pagarse con trabajo. De esa manera, en corto tiempo el indio panadero quedaba irremediablemente enganchado por sus deudas.

Cuando los reglamentos lo permitían, el operario vendía el pan en las calles y las plazas; cuando no era así, lo vendía en las pulquerías: colocaba en canastos separados el pan del día, fresco, el de un día, frío, y el de dos días, refrío, en un intento por recuperar, al menos, parte de las pérdidas de días anteriores.

En el último tercio del siglo XVI ya se producían en la Nueva España dos tipos de pan, según la harina utilizada para elaborarlos:

- El pan ordinario, llamado pan bazo, hecho con harina de moyuelo (salvado bien molido).
- El pan floreado, hecho con la harina más fina y blanca. Los ingredientes adicionales, aromatizantes y semillas, permitían elaborar variaciones de esos panes.

Era común el pan blanco perfumado con anís o canela, o rociado con ajonjolí. El pan ordinario, que pronto adquirió gran variedad de formas, llegó a conocerse como pan mexicano. En una de sus formas el ajonjolí establecía la diferencia: el chimistlán, por ejemplo, era un cocol ordinario, hecho con harina burda de salado, mientras que el cocol propiamente dicho era un chimistlán rociado con ajonjolí.

Al menos durante doscientos años estuvo prohibido mezclar harinas de distintas calidades para fabricar pan, regla que al parecer nunca se cumplió. En 1792, dos panaderías de la ciudad de México, una ubicada en la calle de Quezada y otra en la de San Jerónimo, iniciaron la elaboración de un pan común, mediante la mezcla de trigos finos y corrientes, que cumplía con los requisitos de ser accesible para los pobres y aceptable por los ricos.

Aunque desde fines del siglo XVI se había reglamentado la venta del pan, en 1793 y 1796 se expidieron en las ciudades de México y Querétaro decretos que reglamentaban las condiciones para fabricarlo y venderlo, ya que eran frecuentes las quejas por el pan roto, duro y frío. En tales decretos se estipulaba su peso y precio y se intentaba controlar las ganancias excesivas de los panaderos.

Para finales del siglo XVIII el pan ya era parte de la alimentación de los mestizos e incluso de los grupos de indígenas que trabajaban cerca de los españoles.

Es un hecho que los indios encontraron en el pan un pretexto para desplegar una gran imaginación, además de su habilidad manual. La riqueza y variedad que para entonces había adquirido la panadería mexicana está relacionada estrechamente con la fantasía creadora de los indígenas.

Además de los panaderos españoles y nativos, a fines del siglo XVIII llegaron a México, procedentes de Francia e Italia, maestros pasteleros y panaderos que establecieron otras panaderías, de carácter familiar. Una de ellas fue la que estableció en Oaxaca don Manuel Maza, padre de doña Margarita, quien más tarde fue la esposa de Benito Juárez.

Años antes de la guerra de Independencia, algunos españoles se instalaron en Chilpancingo, ciudad por la que transitaba el importante comercio del "Camino de Asia". En la panadería de esta ciudad se produjo el pan que en la guerra sostendría a los insurgentes del general Bravo y que alimentó a Morelos y al Congreso de Anáhuac. En este

establecimiento se produjeron, durante más de un siglo, las rosquetas de manteca, los borrachitos, los panes infantados y las semitas que fueran honra y envidia de la panadería nacional.

Más tarde, durante la intervención estadounidense, el general Grant instaló en las calles de Correo Mayor y Jesús María una panadería para abastecer a los soldados invasores. Se cuenta que Grant no era un mal panadero y que al final de la guerra el establecimiento quedó abierto al público, ávido de conocer un famoso invento de ese general: el pan de caja.

Unos cuantos años antes, en 1839, fue el pan, o más precisamente una panadería, y su destrucción, lo que dio pretexto para una intervención de Francia. En la "guerra de los pasteles", como se llama a este ridículo incidente, el gobierno francés exigió a México retribuciones exageradas por los "desmanes ocasionados contra una pastelería francesa por las turbas revolucionarias". Es posible que, a pesar de ello, la pastelería francesa haya conservado a sus adeptos entre los consumidores de la capital.

El pan en la cultura popular

Durante la época prehispánica, las culturas se sucedieron y dieron origen a nuevas naciones. Grupos con tradiciones homogéneas y diferencias regionales interactúan y se enriquecen.

La invasión española y 300 años de dominación colonial, resquebrajan violentamente las culturas indígenas, por medio de la esclavitud y el despojo, y la brutal imposición de formas ajenas de vida.

La resistencia y la apropiación fueron las armas contra la dominación que permitieron preservar rasgos y sistemas culturales propios. A partir de puntos de contacto existentes en ambas culturas, los indígenas traducen o desechan, asimilan y se apropian de formas culturales introducidas por los españoles.

El maíz y el trigo, como granos vitales para el sustento, comparten significados sociales que hacen posible la apropiación.

En México el pan de trigo llegó a ser un alimento popular que a su vez generó formas culturales propias. Los aportes indígenas y mestizos al pan español crearon formas y sabores insospechados en los primeros tiempos de la Colonia.

Pulque, anís y aguamiel, granillo y ajonjolí, coco y canela, cacahuate, chocolate, piloncillo y acitrón adornaron y dieron sabor y aroma a los panes mexicanos.

Así, desde entonces, el pan en México ha sido tan importante que podemos hablar de una cultura del pan.

C) ANTECEDENTES DE LA PANADERÍA "SEÑOR PAN"

La panificadora inició sus operaciones el 5 de enero de 2004 tras la asociación de los hermanos Martín, Jaime y Luis Carmona, quienes aportaron el capital en cantidades iguales para emprender el proyecto. Posteriormente, Martín Carmona se retiró de la sociedad, de la cual quedaron como únicos dueños Jaime y Luis Carmona, que se encargan personalmente de las operaciones de la panificadora.

La ubicación del negocio no fue problema ya que la casa de Jaime disponía del espacio necesario para la ubicación del local, desde donde se podía ofrecer el producto de manera directa a los consumidores. Los hornos, así como toda la maquinaria necesaria, se ubicaron en la parte posterior del local donde se adaptaron instalaciones de gas y agua para la producción de pan.

Al iniciar el proyecto tuvieron problemas de financiamiento, ya que no contaban con la información necesaria y temían pagar más intereses al banco, por lo que arriesgaron su capital para emprender el negocio.

A pesar de los problemas a los que se ha enfrentado, la empresa funciona adecuadamente aunque los socios no han recuperado la totalidad de su inversión debido al corto tiempo que lleva en funcionamiento. Otro de los problemas que enfrenta es la competencia, ya que se encuentra otra panificadora ubicada enfrente del local.

Actualmente los propietarios confían en que la calidad de sus productos les abrirá las puertas a un número de consumidores y a un nivel de competitividad cada día mayor.

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

a) Por tamaño

En el *Diario Oficial de la Federación* del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN POR NÚMERO DE TRABAJADORES			
SECTOR/TAMAÑO	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
MICRO EMPRESA	0-10	0-10	0-10
PEQUEÑA EMPRESA	11-50	11-30	11-50
MEDIANA EMPRESA	51-250	31-100	51-100
GRAN EMPRESA	251 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE	101 EN ADELANTE

La gráfica anterior muestra la clasificación de las empresas por tamaño de acuerdo con el número de trabajadores. Señor Pan, acorde a este criterio, pertenece a las microempresas, ya que está integrada por cinco personas.

b) Por sector SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	TOTAL
INDUSTRIAL					
Agropecuaria	621	232	55	9	917
Minería	146	36	34	32	248
Manufactura	24 776	8 280	4 452	2 228	39 726
Construcción	9 920	3 120	587	88	13 715
Total industrial	**35 463**	**11 668**	**5 128**	**2 357**	**54 606**
COMERCIAL					
Comercial	375 339	12 028	4 008	1 626	393 001
Total comercial	**375 339**	**12 028**	**4 008**	**1 626**	**393 001**
SERVICIOS					
Comunicaciones	3 537	765	193	271	4 766
Servicios	108 981	11 065	1 669	1 419	123 134
Total servicios	**112 518**	**11 830**	**1 862**	**1 690**	**127 900**
Total	**523 320**	**35 526**	**10 998**	**5 673**	**575 507**

A pesar de que en el cuadro no se especifica de manera explícita el ramo de la panadería, corresponde al industrial, ya que su actividad central es la transformación de materia prima.

c) Por giro

En función de su actividad, la clasificación por giro corresponde a la industria panificadora.

d) Por su capital

La empresa es totalmente mexicana, ya que todas las aportaciones económicas que ha recibido fueron realizadas por nacionales.

Cabe mencionar que la empresa Señor Pan no cuenta con los siguientes enunciados:

- Misión.
- Visión.
- Valores.
- Filosofía.

ACCIONES

El objetivo de la auditoría, es contribuir al crecimiento de la empresa Señor Pan, particularmente en o que se refiere a su organización.

El marco de aplicación de la auditoría es el proceso administrativo, específicamente en la etapa de organización y sobre los aspectos relacionados con:

- Estructura organizacional.
- División y distribución de funciones.
- Cultura organizacional.
- Recursos humanos.

Para alcanzar el objetivo de la auditoria se determinó implementar el siguiente marco metodológico:

1. Planeación.
2. Instrumentación.
3. Examen.
4. Informe.
5. Seguimiento.

PLANEACIÓN

PROPUESTA TÉCNICA

- *Naturaleza del estudio* auditoría administrativa.
- *Alcance* la totalidad de la empresa.
- *Antecedente* no se ha aplicado una auditoría a esta empresa con anterioridad.
- *Objetivos* proporcionar a la empresa los elementos organizacionales fundamentales para que se conviertan en el cimiento de su estructura.

- *Estrategia* contar con la ayuda de los propietarios, panaderos y demás empleados de la organización para trabajar en equipo.
- *Justificación* necesidad de reducir las pérdidas económicas debido a la duplicación del trabajo y la pérdida de tiempo en razón de la reducida capacidad de respuesta de la empresa.
- *Acciones* documentar el estudio de la auditoría y determinar las acciones a seguir con el fin de obtener la información necesaria para establecer una correcta toma de decisiones.
- *Recursos* equipo auditor.
- *Resultados esperados* contribuir al desarrollo integral de la empresa Señor Pan.

LOGOTIPO	PROGRAMA DE TRABAJO

INICIO	01	11	05	TERMINACIÓN	31	12	05
SUSPENSIÓN				CANCELACIÓN			
REINICIO				TERMINACIÓN			

ÁREA:

RESPONSABLE:

No.	ACTIVIDAD	RESPONSABLE ESPECÍFICO	NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Captura de información	Equipo										
2	Entrevista con los dueños	Equipo										
3	Integración de la información	Equipo										
4	Análisis de resultados	Equipo										
5	Formulación de informe	Equipo										
6	Ajuste	Equiipo										
7	Presentación del informe	Equipo										

OBSERVACIONES:

ELABORÓ:
Equipo

AUTORIZÓ:

La propuesta técnica y el programa de trabajo fueron presentados a los señores Luis y Jaime Carmona, dueños de la empresa, quienes la aceptaron y autorizaron su implementación. Posteriormente se informó de la decisión a los empleados de la empresa, con el fin de que estuvieran enterados y que participaran en las entrevistas y otras actividades relacionadas con la investigación.

INSTRUMENTACIÓN

En esta etapa se realizaron las entrevistas, se aplicaron de los cuestionarios y se procedió a la observación directa.

Para fortalecer la estructura de las preguntas se utilizó la siguiente escala de medición:

De diferencial semántico

Muy inapropiado	1	2	3	4	5	Muy apropiado

El porcentaje otorgado a la etapa de organización es de 100 puntos y se reparte entre los elementos que la componen de la siguiente manera:

- Estructura organizacional: 20 puntos.
- División y distribución de funciones: 30 puntos.
- Cultura organizacional: 10 puntos.
- Recursos humanos: 40 puntos.

EXAMEN

MEDICIÓN

La medición se llevó acabo a través de los indicadores cualitativos y cuantitativos.

Estructura organizacional

Indicadores cualitativos:

- Precisión con que se determina los niveles de autoridad y responsabilidad.

Indicadores cuantitativos:

- Áreas sustantivas/total de áreas.
- Áreas adjetivas/total de áreas.
- Unidades de línea/total de unidades.
- Unidades asesoras/total de unidades.

División y distribución de funciones

Indicadores cualitativos:

- Forma en que delimita áreas de influencia.
- Grado que determina cargas de trabajo.
- Delegación de autoridad.

Indicadores cuantitativos:

- Empleados/número de áreas.
- Tareas realizadas/empleados.
- Total de tareas/total de empleados.
- Horas hombre/tareas realizadas.

Cultura organizacional

Indicadores cualitativos:

- Forma en que se define el perfil de la organización.
- Nivel de conciencia, valores, actitudes y hábitos dentro de la organización.

Indicadores cuantitativos:

- Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional/acciones propuestas.
- Áreas con mejoras/total de áreas.

Recursos humanos

Indicadores cualitativos:

- Precisión con que determina el sistema formal de administración de las personas.

Indicadores cuantitativos:

- Análisis de puestos/total de personal.
- Valuación de puestos/total del personal.
- Fuentes de reclutamiento/inventario de información.
- Personal de nivel directivo/total de personal.
- Personal de nivel operativo/total de personal.
- Personal capacitado/cursos de capacitación.
- Personal con prestaciones/total de personal.
- Sueldos del nivel directivo/sueldos.
- Sueldos de nivel operativo/sueldos.

PROPÓSITOS DE LA MEDICIÓN

- Conocer la infraestructura de la empresa Señor Pan.
- Determinar si la empresa cuenta con una infraestructura organizacional adecuada. para alcanzar los objetivos organizacionales.

PROBLEMAS DETECTADOS

A partir de los resultados obtenidos de acuerdo con los estándares de medición se detectó lo siguiente:

> La estructura organizacional de la empresa es débil, ya que carece de un organigrama, no tiene claramente definidas sus funciones, la distribución de las funciones no está establecida y no existe una cadena de mando formal. En materia de cultura organizacional, prevalece una relación estrictamente contractual, esto es, el personal desempeña sus funciones sin socializar e intercambiar información que no sea de trabajo. En cuanto al manejo de recursos humanos, la carencia de una descripción y valuación de puestos incide en la ausencia de una política salarial de remuneraciones, y no se cuenta con un sistema de contratación formal.

REVISIÓN CRÍTICA

- Debido a que no existe un organigrama no se pueden ubicar puestos y niveles jerárquicos.
- Existe duplicidad de funciones, ya que el personal no tiene bien definidas las actividades que debe desempeñar.
- Los dueños no tienen una completa autoridad sobre los empleados debido a que no existe cadena de mando.
- El ambiente de trabajo es impersonal, rígido y muy polarizado, por lo que la comunicación alcanza sólo los niveles necesarios, lo que ha provocado el surgimiento de una cultura organizacional excesivamente formal y poco permeable.
- En la empresa no existen valores que prevalezcan con el fin de ser una guía para sus integrantes.
- Debido a que no cuenta con un sistema de contratación adecuado, tampoco existe un sistema salarial y de remuneraciones.

TÉCNICAS DE ANÁLISIS ADMINISTRATIVO

Las técnicas organizacionales aplicadas fueron:

Análisis de estructuras: examen detallado de la estructura de una organización para reconocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.

INFORME

CONCEPTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Estructura organizacional	El personal considera que la estructura organizacional es inexistente.	• Elaborar un organigrama adecuado a las necesidades de la panadería, para que el personal se ubique en el contexto de la empresa. • Determinar prioridades para establecer los niveles jerárquicos.
División y distribución de funciones	Las funciones no son claras y no están por escrito.	• Elaborar un manual general de organización. • Concientizar al personal con respecto al uso del manual.
Cultura organizacional	Carencia de una verdadera cultura organizacional.	• Sensibilizar al personal para que conviva y se comunique de manera más abierta. • Definir los enunciados de misión, visión, valores organizacionales y estrategias de acuerdo con las perspectivas de la panadería. • Motivar a los empleados por medio de programas de interacción e incentivos para que desarrollen espíritu de equipo.

(continúa)

CONCEPTO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN
Recursos humanos	No existe una administración de personal.	• Designar un responsable de la función de recursos humanos. • Preparar un diagnóstico organizacional en materia de recursos humanos. • Elaborar una descripción de puestos con el fin de establecer las funciones y responsabilidades de cada empleado en su puesto. • Realizar una valuación de puestos por cada empleado, con el fin de establecer una remuneración justa y equitativa. • Definir un proceso de reclutamiento, selección, contratación y capacitación con el fin decontratar, desarrollar y mantener personal valioso. • Establecer procedimientos y normas de higiene y seguridad industrial verificando periódicamente su vigencia. • Efectuar los estudios necesarios para atender la organización y manejo de personal.

PREGUNTAS

1. ¿En qué medida puede convertirse la auditoría administrativa en un detonante para el cambio en Señor Pan? Explique su respuesta.
2. ¿Es posible que la auditoría administrativa aporte los elementos de juicio necesarios para definir una cadena de valor para Señor Pan?
3. ¿Por qué es común que las pymes —como la panadería— cuenten con estructuras organizacionales empíricas?
4. ¿Qué representa la cultura organizacional para una empresa como Señor Pan?
5. ¿Cómo pueden transformarse los resultados de la auditoría administrativa de Señor Pan en estándares de desempeño?
6. ¿Qué papel juega la calidad en la forma de competir de Señor Pan?
7. ¿Qué coincidencia existe entre una microempresa productiva como Señor Pan y otra que presta servicios?

CAPÍTULO 8

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Ubicar el contexto de aplicación de las normas de calidad en una auditoría administrativa.
- Dimensionar la magnitud de las revisiones y ajustes de que han sido objeto.
- Identificar claramente las normas de referencia específicas.
- Conocer su objetivo y campo de aplicación.
- Analizar los componentes del sistema de gestión de la calidad.
- Comprender la importancia que reviste el uso de los principios de gestión de la calidad.
- Entender cómo se manejan las directrices para la autoevaluación.
- Asociar la gestión de la calidad con la creación de valor.

"De viejos sabemos mejor. No hay por qué querer a nadie sin razón. La sangre natural no es una razón. La única razón es la sangre amada sin razón."

Carlos Fuentes

Normas de calidad

La coherencia del nivel de calidad con que se implementa una auditoría administrativa está cifrada en la solidez y puntualidad de las líneas de acción con que se diseñe. Para ello, debe apegarse a normas internacionalmente aceptadas cuya cobertura evalúe el efecto en la prestación de servicios que brinda una organización, el nivel de desempeño de su ejecución y al fundamento que sustenta las auditorías de gestión de la calidad. De esta manera se puede tener la certeza de que su aplicación y resultados no obedecen a situaciones coyunturales o criterios preferenciales, sino a todo un marco de actuación claramente definido y soportado en principios de probada eficacia.

El nivel de calidad con que se implementa una auditoría administrativa está cifrado en la solidez y puntualidad de las líneas de acción con que se diseñe.

En función de que las disposiciones en la materia han sido objeto de revisiones y ajustes constantes, en este capítulo, además de la mención de las normas que inciden de manera directa en los sistemas de gestión de la calidad en cuanto a requisitos y directrices para la mejora del desempeño y sistemas de gestión de la calidad y gestión ambiental, a manera de introducción, se incluye un resumen de la génesis de su creación, desde su origen hasta su actual versión, en el cual se hace hincapié en las razones que mediaron para generar el cambio.

De acuerdo con lo anotado, el contenido del capítulo se desarrolla con base en los siguientes elementos:

1. Objetivo y campo de aplicación.
2. Normas de referencia.
3. Términos y definiciones de la norma ISO 9000:2000.
4. Antecedentes de las normas de calidad.

5. Cambios registrados en las normas entre 1994 y 2000.
6. Norma ISO 9004:2000.
   - Principios de gestión de la calidad.
   - Orientación al servicio: normas ISO 9001:2000 (Sistemas de gestión de la calidad: requisitos), e ISO 9004:2000 (Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño).
8. ISO 19011:2000 (Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales).
9. Términos y definiciones de la norma ISO 19011:2000.
10. Directrices para la autoevaluación.

El fundamento específico del capítulo recae en las normas:

- ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos; incisos -7.5 Producción y prestación del servicio -7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio y 7.5.2 Validación de los procesos de producción y prestación del servicio.
- ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño; inciso -7.5 Operaciones de producción y de prestación del servicio -7.5.1 Operación y realización.
- ISO 19011:2000 Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales.
- Directrices para la autoevaluación (anexo A de la norma ISO 9004:2000).

Las ediciones actuales de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004 se desarrollaron como un par de reglas complementarias entre sí para apuntalar los sistemas de gestión de la calidad, pero pueden utilizarse como documentos independientes.

Es de destacar que las ediciones actuales de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004: 2000 se han desarrollado como un par coherente de reglas para apuntalar los sistemas de gestión de la calidad, pues han sido diseñadas para complementarse entre sí, pero pueden utilizarse igualmente como documentos independientes. Aunque las dos normas tienen diferente objeto y campo de aplicación, cuentan con una estructura similar para facilitar su aplicación como par coherente.

La norma ISO 9001:2000 especifica los requisitos para que un sistema de gestión de la calidad pueda utilizarse para su aplicación interna en las organizaciones, ya sea para efectos de certificación o con fines contractuales. Es de destacar, que se centra en la eficacia del sistema de gestión de la calidad para dar cumplimiento a los requisitos del cliente.

La norma ISO 9004:2000 brinda una orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la norma ISO 9001:2000, especialmente para la mejora continua del desempeño y de la eficiencia global de la organización, así como de su eficacia. Se recomienda esta norma como una guía para aquellas organizaciones cuya alta dirección desee ir más allá de los requisitos de la norma ISO 9001:2000, en busca de la mejora continua del desempeño. Sin embargo, no tiene la intención de que sea utilizada con fines contractuales o de certificación.

OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACIÓN

La norma ISO 9004:2000 proporciona recomendaciones sobre los sistemas de gestión de la calidad, incluyendo los procesos para la mejora continua que contribuyen a la satisfacción de los clientes de una organización y de otras partes interesadas. Sus recomendaciones son genéricas y aplicables a todas las organizaciones, independientemente de su tipo, tamaño y producto que provean.

Dicha norma está basada sobre los principios de la gestión de la calidad que permiten comprender la gestión de la calidad y su aplicación para incrementar las prestaciones de

una organización. No es una guía para implementar la norma ISO 9001:2000, y no está pensada para su utilización con fines de certificación, legales o contractuales. Asimismo, describe métodos y prácticas que clarifican el alcance de muchos de los requisitos indicados en la misma.

La norma ISO 9004: 2000 proporciona recomendaciones sobre los sistemas de gestión de la calidad, incluye los procesos para la mejora continua que contribuyen a la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas.

NORMAS DE REFERENCIA

La serie de normas ISO relacionadas con la calidad constituyen lo que se denomina "familia de normas", que abarcan distintos aspectos relacionados con la calidad:

1. **ISO 9000:2000:** Sistemas de gestión de calidad.

   La norma ISO 9000 se encuentra conformada por tres grandes apartados:

   - ISO 9000:2000: Sistemas de gestión de calidad: principios y vocabulario.
   - ISO 9001:2000: Requisitos de los sistemas de gestión de calidad.
   - ISO 9004:2000: Recomendaciones para llevar a cabo las mejoras de calidad.

2. **ISO 10000:** Guías para implementar sistemas de gestión de la calidad/reportes técnicos. Guía para planes de calidad, para la gestión de proyectos, para la documentación de los SGC, para la gestión de efectos económicos de la calidad y para aplicación de técnicas estadísticas en las normas ISO 9000:2000. Requisitos de aseguramiento de la calidad para equipamiento y aseguramiento de la medición.

3. **ISO 14000:** Sistemas de gestión ambiental de las organizaciones.

   La familia de estándares referidos a la gestión ambiental está constituida por las siguientes normas:

   - ISO 14000: Guía para la gerencia en los principios ambientales, sistemas y técnicas que se utilizan.
   - ISO 14001/4: 2004: Sistema de gestión ambiental. Especificaciones para el uso.[1]
   - ISO 14013/15: Guías de consulta para la revisión ambiental. Programas de revisión, intervención y gravámenes.
   - ISO 14020/25: Etiquetado ambiental.[2]
   - ISO 14024: Principios, prácticas y procedimientos de etiquetado ambiental.
   - ISO 14030/32: Guías de consulta para la evaluación de funcionamiento ambiental.[3]
   - ISO 14040/4: Principios y prácticas generales del ciclo de vida del producto
   - ISO 14050: Glosario.

[1] Las normas se encuentran en etapa de votación a nivel internacional y se encuentra en estudio el periodo de transición de las versiones 1996 y 2004; así mismo, se encuentran armonizadas con la ISO 9000:2000(E).

[2] Se mantiene el avance para el establecimiento de la norma internacional para declaraciones ambientales tipo II; de igual forma, después de analizar las experiencias en la aplicación de la norma internacional ISO 14021:1999 se refrendó su vigencia por cinco años más.

[3] La norma internacional ISO 14031:1999 cuenta con una vigencia por cinco años más.

- ISO 14060: Guía para la inclusión de aspectos ambientales en los estándares de productos.
- ISO 14063: Guía para la comunicación ambiental.
- ISO 14064-1/2/3: Guía para el cambio climático.

4. **ISO 19011:** Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: directrices para la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y/o ambientales.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES

Para este propósito, son aplicables los términos y definiciones incluidos en la norma ISO 9000:2000.

Administración de la calidad. Conjunto de actividades de la función general de administración que determina e implanta la política de calidad.

Cliente. Receptor de un producto o servicio.

Organización. Compañía, corporación, firma, empresa o institución o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada, que tiene funciones y administración propias.

Partes interesadas. Clientes y usuarios, personal de la organización, dueños, accionistas y sociedad.

Política de calidad. Directrices generales de una organización concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección.

Prestación del servicio. Actividades del proveedor necesarias para brindar el servicio.

Proveedor. Organización que suministra un producto o servicio a un cliente.

Subcontratista. Proveedor para la organización en una situación contractual.

Servicio. Resultado generado por actividades derivadas de la interrelación entre el proveedor y el cliente, así como por las acciones del proveedor para satisfacer las necesidades del cliente.

Sistema de calidad. Estructura organizacional, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos necesarios para implantar la administración de la calidad.

Nota: cuando a lo largo del texto se utilice el término "producto", éste puede significar también "servicio".

NORMAS DE CALIDAD

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas que, a diferencia de otras, en lugar de referirse al producto (su especificación, método de ensayo, método de muestreo, etc.) lo hacen a la forma de llevar a cabo la gestión de la calidad y establecer los sistemas de calidad y mejora continua en una organización.

Son normas internacionales que han sido avaladas y adoptadas por los más de 130 países que integran la ISO, por lo que representan el consenso universal de los especia-

listas de todo el mundo sobre el tema. Es decir, resumen y condensan las más variadas filosofías y herramientas que han probado ser útiles para llevar a cabo la gestión y mejoramiento de la calidad.

La serie ISO 9000 es un conjunto de normas que se refiere a la forma de llevar a cabo la gestión de la calidad y establecer los correspondientes sistemas de calidad y mejora continua en una organización.

ANTECEDENTES

En el siguiente cuadro se presentan los antecedentes más relevantes que dieron paso a la creación de las normas ISO:

Estándar de sistema de calidad	Año	Orígen	País
MIL-Q-9858	**1963**	**Militar**	**EE.UU.**
AQ AP	1959	Militar	OTAN
10 CFR 50	1970	Regulaciones federales nucleares	EE.UU.
ANSI-N45-2	1971	Mejora genérica de calidad	EE.UU.
DEFST An 05/**	1973	Militar	Reino Unido
CSA Z299	1975	Mejora genérica de calidad	Canadá
AS 1821/2/3	1975	Mejora genérica de calidad	Australia
BS 5759	**1979**	**Mejora genérica de calidad**	**Reino Unido**
ISO 9000	**1987**	**Mejora genérica de calidad**	**Internacional**
Duplicados europeos y nacionales	1987	Mejora genérica de calidad	Internacional
BS EN ISO 9000 (revisión)	1994	Mejora genérica de calidad	Internacional
ISO 9000: 1994	1994	Mejora genérica de calidad	Internacional
ISO 9000: 2000	2000	Mejora genérica de calidad	Internacional

En 1969 el Comité N45 de ANSI (Instituto Nacional Estadounidense de Normas) estableció un comité con el propósito de preparar normas para asegurar el diseño, la construcción, la puesta en marcha y operación de plantas nucleares.

En 1979, el Instituto de Normas Británicas (British Standard Institution) publicó la norma BS-5750 (partes 1, 2, 3 y 4) sobre al aseguramiento de la calidad.

A mediados de la década de los ochenta, la Organización Internacional para la Normalización (ISO), forma el Comité TC-176 y, con base en el modelo establecido en la norma británica BS-5750, publica en 1987 la serie ISO9000.

La serie ISO 9000 fue desarrollada con base en la experiencia de las siguientes normas:

- Serie CSAZ299 Canadá.
- BS-5750 Reino Unido.
- MIL-Q-9859A Estados Unidos.

La Organización Internacional de Normalización (ISO: International Organization for Standarization) con sede en Ginebra, Suiza, es una federación mundial fundada en 1946 para promover el desarrollo de normas internacionales en la industria, el comercio y los servicios.

La ISO desarrolla normas de carácter voluntario, sin instrumentos legales que obliguen su adopción. Para elaborarlas recibe recomendaciones o sugerencias de los gobiernos, de los sectores productivos y cualquier otro sector que esté interesado en la formulación de alguna norma. Son normas dirigidas al mercado internacional y se desarrollan

por consenso entre especialistas de los sectores que expresaron la necesidad de contar con una norma en particular.

Con estas normas se pretendió establecer requisitos iguales para cualquier organización. La ISO puede visualizarse como vector (mismos lineamientos), aunque varía su aplicación de acuerdo con el entorno y cultura organizacional.

Antecedentes de las revisiones del año 2000

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas.

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que vayan a la par de los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica.

Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la causa fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. Bajo estas circunstancias, el comité ISO/TC 176 sintió que introducir modificaciones sustanciales a las normas implicaba el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello, la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó en eliminar las incongruencias internas.

Las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial en la forma de percibir el desarrollo en el campo de la calidad. Dada la considerable experiencia acumulada, se decidió incluir una serie de medidas y apoyos para conformar la ISO 9000, entre los cuales se incorporaron:

- Una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000.
- La verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas.
- La validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios.
- La motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores.

Además, se llevaron a cabo actualizaciones a través de la página de Internet de la ISO (www.iso.ch). Estas medidas mantuvieron a los usuarios de las normas ISO 9000 al tanto del progreso de la revisión y les permitió emitir comentarios en cada etapa para mejorar los documentos.

CAMBIOS REGISTRADOS EN LAS NORMAS ENTRE 1994 Y 2000

La revisión de las normas, que toma en cuenta la experiencia de 13 años de aplicación, se basa en los ocho principios de gestión de la calidad (establecidos en las normas ISO 9000:2000 y 9004:2000) y armoniza con iniciativas tales como las bases para los premios nacionales de calidad y los programas de gestión total de la calidad.

En la nueva versión se ha puesto mayor empeño en el papel de la alta dirección, lo cual implica su compromiso en el desarrollo y mejora del sistema de gestión de la calidad, la observancia de los requisitos reglamentarios y la definición de requisitos mensurables en todas las funciones y niveles relevantes de la organización.

Motivos para realizar el cambio

- La aparición de las normas de sistemas de gestión ambiental ISO 14000 y la necesidad de compatibilidad con las normas ISO 9000.

- La necesidad de integrar mejor las numerosas normas de la familia ISO 9000 para dar lugar a un conjunto de normas que generarán más valor.
- La comprensión de que sólo era necesario elaborar una norma ISO 9001 y que las normas ISO 9002 e ISO 9003 podían retirarse, indicando a cambio las exclusiones permitidas.
- La necesidad de una mayor coherencia entre las normas ISO 9001 e ISO 9004, que debían poseer una estructura común.
- La conveniencia de un enfoque basado en los procesos organizacionales, la satisfacción del cliente y la mejora continua (estos aspectos son considerados el mayor beneficio de las nuevas normas).
- Realizar la revisión de forma que los usuarios puedan asumir el cambio mediante un enfoque evolutivo en lugar de revolucionario para mantener la congruencia de sus sistemas con las normas revisadas.
- Reelaborar y reordenar varios requisitos con el fin de mejorarlos y simplificar su auditoría.
- Utilizar un lenguaje sencillo y claro para hacerlas más comprensibles.

Limitaciones de las ISO 9000 de 1994

- Fundamentalmente, están orientadas hacia las actividades de fabricación.
- En especial, se enfocan en empresas grandes.
- No contemplaban todas las funciones de la organización.
- Los procesos de apoyo no estaban claramente asociados con el sistema de calidad.
- Enfocadas exclusivamente a hacer predecible la calidad del producto y no a la eficacia y eficiencia de la organización.
- No solía aparecer una actividad organizada y preventiva de la mejora que involucrase a la totalidad de la empresa.
- Las actividades anteriores a la recepción de los pedidos de clientes no se consideraban en el sistema de calidad.
- El excesivo formalismo y la burocracia no favorecía la capacidad creativa y de innovación del personal.
- Suponía la satisfacción del cliente por el cumplimiento de las especificaciones del contrato (hoy es necesario incorporar servicios adicionales).
- El certificado de empresa registrada sólo implicaba respetar el estándar aplicado, pero no daba muestras de la eficacia y eficiencia de los procesos y sistemas de la empresa.
- Límites de la normalización para tareas y procesos complejos.
- Dificultad para la normalización cuando la actividad de la empresa no admitía repetitividad o no tenía la experiencia suficiente.
- Escasa consideración e importancia del personal de la organización.
- Enfoque sobradamente técnico.

Ventajas del cambio

- Se aplica a todo tipo de producto, sector y organización.
- Su uso es sencillo y su lenguaje claro y fácil de entender, con una nueva estructura enfocada en el proceso y una secuencia de contenidos más lógica.
- Otorga mayor importancia al papel de la alta dirección y su compromiso con el desarrollo y mejora del sistema de gestión de calidad mediante objetivos mensurables.
- Se refiere en forma específica a principios de gestión de la calidad.

- Exige tomar en cuenta requerimientos legales regulatorios.
- Reduce significativamente la documentación requerida.
- Conecta los sistemas de gestión con los procesos de la organización.
- Conduce en forma natural hacia la mejora del desempeño de la organización.
- Tiene mayor orientación hacia la mejora continua y la satisfacción del cliente.
- Es compatible con otros sistemas de gestión.
- Provee una base sólida para atender las necesidades e intereses de organizaciones en sectores específicos.
- Toma en cuenta las necesidades y beneficios de todas las partes interesadas.
- Requiere la evaluación de la eficacia de la capacitación.
- Extiende la medición al sistema, al proceso y al producto.

CAMBIOS DE FONDO ENTRE LAS NORMAS ISO DE 1994 Y LAS DEL 2000

1. El número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, lo cual simplificó su selección y uso. La "serie principal" está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

   a. ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad: fundamento y vocabulario.

   - Sustituye a la anterior norma de vocabulario denominada ISO 8402:1995 y a la ISO 9000-1:1994 Reglas para su selección y uso.
   - Proporciona información sobre términos y definiciones de la gestión de la calidad.
   - Especifica los requisitos de un sistema de gestión de la calidad para organizaciones que quieran demostrar su aptitud para suministrar productos conformados para el cliente.

   b. ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos (en adelante la única norma certificable de la serie).

   - Reemplaza a las normas ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 de 1994, relativas a los sistemas de aseguramiento de la calidad en sus distintos modelos.
   - Es la única norma de certificación. Presenta los puntos y requisitos para documentar y poner en práctica el sistema de gestión de la calidad.

   c. ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño.

   - Sustituye a la anterior ISO 9004: gestión de la calidad y elementos del sistema, y también a las normas:
     - ISO 9004-1: Reglas generales.
     - ISO 9004-2: Directrices para servicios.
     - ISO 9004-3: Directrices para materiales procesados.
     - ISO 9004-4: Directrices para la mejora de la calidad.

   d. ISO 19011:2000 Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales.

   - Se crea a partir de la revisión de la ISO 10011 (partes 1, 2 y 3) y de la ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012.

2. Se reduce la importancia otorgada a la certificación en ISO 9000, para que no se anteponga al uso de las normas para la mejora de la calidad. La norma ISO 9001: 2000 (Requisitos del sistema de calidad) y la norma ISO 9004:2000 (Mejora del

desempeño de la organización) han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo, como un "conjunto coherente".

3. Aunque las grandes organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar las normas ISO 9000, en muchos países hay nuevas implementaciones en las pequeñas y medianas empresas, en los sectores de servicios y en la administración pública. Para simplificar la comprensión y facilitar el acceso a estos sectores, el vocabulario que se utiliza en las normas revisadas se encuentra menos orientado hacia la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.
4. A pesar de que la mayoría de las organizaciones son administradas a través de estructuras jerárquicas funcionales, los productos y servicios son producidos, vendidos y entregados a través de procesos de negocios que operan relacionándose entre sí funcionalmente. Estos procesos toman elementos de entrada de una variedad de fuentes y los mezclan o transforman (aportándoles valor) para producir los resultados deseados. Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más precisa el modo en que las organizaciones operan realmente que la estructura lineal de 20 requisitos de las normas de 1994. La base de la estructura son cuatro nuevas cláusulas principales, que son: responsabilidad de la dirección, gestión de los recursos, realización del producto y medición, análisis y mejora.
5. El término calidad en la serie de normas ISO 9000:2000 significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque se refuerza en las normas revisadas a través de la adición del requisito de medir la satisfacción del cliente.
6. La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes.

NORMA ISO 9004:2000

La versión 1994 de la norma ISO 9004 consistía en varias reglas que proporcionaban orientación para distintos sectores. La norma ISO 9004:2000 es un documento genérico que pretende ser utilizable como un medio para que el sistema de gestión de la calidad avance hacia la excelencia.

El propósito de la norma ISO 9004:2000, basada en ocho principios de gestión de la calidad, es proporcionar directrices para la aplicación y uso de un sistema de gestión de la calidad para mejorar el desempeño total de la organización. Esta orientación cubre el establecimiento, operación (mantenimiento) y mejora continua de la eficacia y la eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

Con la implementación de la norma ISO 9004:2000 se pretende alcanzar no sólo la satisfacción de los clientes de la organización, sino también de todas las partes interesadas, incluyendo al personal, a los propietarios, accionistas e inversionistas, proveedores y socios y a la sociedad en su conjunto.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS PARA LAS PARTES INTERESADAS DE ADOPTAR LA NUEVA ISO 9004?

Las recomendaciones de esta norma sustentada por los ocho principios de gestión de la calidad benefician a todas las partes interesadas de la siguiente manera:

- A clientes y usuarios: recibirán productos conforme a los requisitos, confiables, disponibles y susceptibles de mantenimiento.

- Al personal de la organización: mejores condiciones de trabajo, mayor satisfacción laboral; mayor salud y seguridad, mejora de la moral; estabilidad y crecimiento en sociedad, comprensión mutua.
- Para dueños y accionistas: mayores rendimientos; mejores resultados de operación; mayor participación de mercado, mayores ganancias.
- Para la sociedad: cumplimiento de requerimientos legales y regulatorios; mayor salud y seguridad reducción de los efectos ambientales; mayor seguridad.

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Estos principios están definidos en la norma ISO 9000:2000 Sistemas de gestión de la calidad (Fundamentos y vocabulario), y en la Norma ISO 9004:2000 (Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño).

Para dirigir y operar con éxito una organización es necesario gestionarla de manera sistemática y visible. La orientación para la dirección que se presenta en la norma se basa en ocho principios de gestión de la calidad. Estos principios se han desarrollado con la intención de que la alta dirección pueda utilizarlos para liderar la organización hacia la mejora del desempeño. A continuación se citan:

1. **Enfoque en el cliente**
   Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deben comprender sus necesidades actuales y futuras, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

2. **Liderazgo**
   Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos que persigue.

3. **Participación del personal**
   El personal de todos los niveles es la esencia de una organización y su compromiso total hace posible que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la misma.

4. **Enfoque basado en procesos**
   Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan mediante un proceso.

5. **Enfoque de sistema para la gestión**
   Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema contribuye a consolidar la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.

6. **Mejora continua**
   La mejora continua del desempeño global de la organización debe ser un objetivo permanente de ella.

7. **Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones**
   Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.

8. **Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor**
   Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

El uso exitoso de los ocho principios de gestión por una organización generará beneficios para las partes interesadas, tales como mejora de la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

ORIENTACIÓN AL SERVICIO

En materia de servicio son dos las normas que lo fundamentan: la ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000. A continuación se presentan ambas, incluyendo los apartados específicos relativos al servicio:

ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos
7.5 Producción y prestación del servicio
7.5.1 Control de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe planificar y llevar a cabo la producción y la prestación del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable:

a. La disponibilidad de información que describa las características del producto.
b. La disponibilidad de instrucciones de trabajo, cuando sea necesario.
c. El uso del equipo apropiado.
d. La disponibilidad y uso de dispositivos de seguimiento y medición.
e. La implementación del seguimiento y de la medición.
f. La implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega.

7.5.2 Validación de los procesos de la producción y de la prestación del servicio

La organización debe validar aquellos procesos de producción y de prestación del servicio donde los productos resultantes no puedan verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores. Esto incluye cualquier proceso en el que las deficiencias se hagan evidentes únicamente después de que el producto esté siendo utilizado o se haya prestado el servicio.

La validación debe demostrar la capacidad de estos procesos para alcanzar los resultados planificados. La organización debe establecer las disposiciones para estos procesos, incluyendo, cuando sea aplicable:

a. Los criterios definidos para la revisión y aprobación de los procesos.
b. La aprobación de equipos y calificación del personal.
c. El uso de métodos y procedimientos específicos.
d. Los requisitos de los registros.
e. La revalidación.

Norma ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño
7.5 Operaciones de producción y de prestación del servicio
7.5.1 Operación y realización

La alta dirección debe ir más allá del control de los procesos de realización con el fin de lograr tanto el cumplimiento de los requisitos como la obtención de beneficios para las partes interesadas. Esto puede conseguirse mediante la mejora de la eficacia y eficiencia de los procesos de realización y de los procesos de apoyo relacionados, tales como:

- La reducción de desperdicios.
- La formación del personal.
- La comunicación y el registro de la información.
- El desarrollo de la capacidad del proveedor.
- La mejora de las infraestructuras.
- La prevención de problemas.
- Los métodos de procesamiento y rendimiento del proceso.
- Los métodos de seguimiento.

NORMA ISO 19011:2000 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y LA GESTIÓN AMBIENTAL: DIRECTRICES SOBRE LA AUDITORÍA DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD Y AMBIENTALES

Esta norma constituye el primer esfuerzo de colaboración entre dos objetivos fundamentales de ISO: calidad y medio ambiente. En su introducción, declara que la serie ISO 9000 y la serie ISO 14000 destacan la importancia de las auditorías como herramienta de gestión para el seguimiento y verificación de la implementación eficaz de la política de calidad y/o ambiental de una organización. Las auditorías son también una parte esencial de las actividades de evaluación de la conformidad, tales como las certificaciones y verificaciones externas, así como el control y la evaluación de la cadena de abastecimiento.

La auditoría tiene gran importancia como herramienta de gestión para el seguimiento y verificación de la implementación eficaz de la política de calidad y/o ambiental de una organización, evalúan la conformidad, como las certificaciones y verificaciones externas, y el control y la evaluación de la cadena de abastecimiento.

La norma proporciona orientación sobre la gestión de los programas de auditoría, la realización de auditorías internas y externas de sistemas de gestión de calidad y/o ambiental, así como de la competencia y la evaluación de los auditores. Reemplazó a las normas ISO 10011-1, ISO 10011-2, ISO 10011-3, ISO 14010, ISO 14011 e ISO 14012. Es aplicable ahora a la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad y ambientales, mientras que la norma previa, ISO 10011, únicamente proporcionaba orientación sobre la auditoría de los sistemas de gestión de la calidad.

USUARIOS DE LA NORMA ISO 19011

Los principales usuarios de esta norma son:

- Auditores internos.
- Certificadoras.
- Alta dirección y gerencia.
- Acreditadores.
- Normalizadores.
- Consultores.
- Auditados.

IMPORTANCIA DE LA NORMA ISO 19011 EN MATERIA DE AUDITORÍA

La esencia del valor de la norma reside en los siguientes elementos:

- La auditoría es una herramienta que apoya el mejoramiento continuo de la gestión.
- Los informes de auditoría deben convertirse en acciones.
- Los auditores internos son colaboradores en el mejoramiento de la gestión.
- Los auditores deben mantener su competencia a través de procesos sistemáticos de capacitación.
- La auditoría interna debe interpretarse como una ayuda.

Además, la norma apoya a todas aquellas organizaciones que implementen sistemas de gestión tanto de la calidad como ambientales (ya sea en forma separada o integrados) y en consecuencia deseen conducir auditorías conjuntas y combinadas de los sistemas de gestión, o seguir idéntica orientación para las auditorías separadas de los sistemas de gestión.

A pesar de que se aplica tanto a las auditorías del sistema de gestión de la calidad como al ambiental, el usuario puede extender o adaptar la orientación proporcionada para aplicarla a otros tipos de auditorías, incluidos otros sistemas de gestión. Además, cualquier otro individuo u organización con interés en dar seguimiento al cumplimiento de requisitos, tales como especificaciones de producto o leyes y regulaciones obligatorias, pueden encontrar útiles las directrices incluidas en la norma.

Las auditorías conjuntas y combinadas de los sistemas de gestión de acuerdo con la norma ISO 19011:2000 tienen ahora el potencial de producir una mejor retroalimentación del proceso de auditoría sobre el desempeño total del sistema de gestión, amén de un ahorro del tiempo y costos asociados con las actividades de auditoría interna y externa.

REVISIÓN BAJO ISO 19011:2000

Bajo los principios de esta norma, se pretende lograr una intervención que contenga estas características distintivas:

- Intervenciones objetivas, sistemáticas e independientes que proporcionen información que asista a la gerencia en su objetivo de mejorar las operaciones.
- Intervenciones autorizadas, planeadas y correctamente manejadas con un propósito claro y que empleen técnicas definidas.
- Evidencia relevante, confiable y suficiente de la coherencia de la intervención y conclusiones que se pueden reproducir.
- Una relación entre todos los implicados en la intervención que asegure la discrecionalidad de los resultados.
- Es responsabilidad de quien maneja la intervención del cliente y del auditor controlar las características de su trabajo.

La norma está orientada a ayudar a las organizaciones en los procesos de mejora continua de sus sistemas de gestión, facilitar la integración del sistema de gestión de la calidad con el sistema de gestión ambiental, permitir auditorías de uno o ambos sistemas, ahorrar dinero y disminuir los problemas de las unidades de trabajo que son auditadas.

El documento guía ISO 19011:2000 para los certificadores es un requisito que impone revisar su protocolo de evaluación, la calificación de los auditores (registrados, auditorías de tercera parte) y los programas de auditoría, principalmente en auditorías de sistemas integrados de gestión (ambiente-calidad).

Hacia el interior de las empresas, el objetivo de la norma es principalmente reconocer que las auditorías de tercera parte (proveedor de servicio de certificación) tienen la potestad de integrar auditorías ISO 14001 e ISO 9001, aspecto que representa un ahorro para la organización. Asimismo, permite a la empresa desarrollar auditores competentes en ambos esquemas; por ende, no es imperativo tener auditores calificados exclusivamente en ambas normas, aunque deben ser competentes en ambas o en cada una de las gestiones. Aun así, si opta por la calificación de los auditores puede incorporar requisitos de otras normas (OHSAS 18001/OHSMS BS 8800/ILO-OSH) o la denominada responsabilidad integral.

Es conveniente señalar que en la ISO 19011:2000 se ha abandonado el uso del término "observación" y se aplica "evidencia (de auditoría)", que se define como registro, dicho, hecho u otra información relevante para la auditoría y verificable; también se utiliza como "oportunidad de mejora" en auditorías de tercera parte. Otra de las mejoras clave que introduce está vinculada con la calificación de los auditores, por lo que reconoce que no es posible establecer criterios de competencia uniformes aplicables a todas las situaciones y deja en libertad a las organizaciones para que definan sus propios requisitos de competencia y procesos de evaluación de auditores.

TÉRMINOS Y DEFINICIONES DE LA NORMA ISO 19011:2000

Para efectos de esta norma, los términos y definiciones que se aplican son los de la norma ISO 9000:2000 y los de la previa ISO 14050:

- **Auditoría**

  Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencia de auditoría y evaluarla objetivamente para determinar el grado en el que los criterios de auditoría son complementados.

  Nota 1. Las auditorías internas, algunas veces llamadas "auditorías de primera instancia", son conducidas por la misma organización para revisión administrativa y otros propósitos internos y pueden integrar la base para una autodeclaración de conformidad de la organización. En muchos casos, particularmente en pequeñas organizaciones, la independencia puede ser demostrada por la libertad de responsabilidad de la actividad que está siendo auditada.

  Nota 2. Las auditorías externas incluyen las que generalmente son conocidas como auditorías de segunda y tercera instancia. Auditorías de segunda instancia son conducidas por gente que tiene algún interés en la organización tales como clientes, u otras personas interesadas en ella. Las auditorías de tercera instancia son conducidas por organizaciones de auditoria externas e independientes, las cuales ofrecen el registro o certificación de conformidad a los requerimientos de la norma ISO 9001 e ISO 14001.

  Nota 3. Cuando un sistema de administración de la calidad y un sistema de administración ambiental son auditados juntos, puede ser utilizado el término de auditoría combinada.

  Nota 4. Cuando dos o más organizaciones auditoras trabajan unidas, el término a utilizar es el de auditoría conjunta.

- **Criterio de auditoría**
  Conjunto de políticas, requerimientos y procedimientos.
  Nota. Los criterios de auditoría son usados como una referencia con la cual se compara la evidencia de la auditoría.

- **Evidencia de auditoría**
  Registros, informes de hechos u otra información que es relevante para los criterios de auditoría y son verificables.
  Nota. La evidencia de auditoría puede ser cualitativa o cuantitativa.

- **Hallazgos de auditoría**
  Resultados de la evaluación de la evidencia de auditoría recolectada que va en contra de los criterios de auditoría.
  Nota. Los hallazgos de auditoría pueden indicar ya sea conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría u oportunidades de mejora.

- **Conclusiones de auditoría**
  Resultado de una auditoría aportado por el equipo auditor después de considerar los objetivos y hallazgos de auditoría.

- **Cliente de auditoría**
  Organización o persona que requiere una auditoría.
  Nota. El cliente de auditoría puede ser el auditado o cualquier otra organización que tenga el derecho legal o contractual de solicitar una auditoría.

- **Auditor**
  Persona con la competencia suficiente para conducir una auditoría.

- **Equipo de auditoría**
  Uno o más auditores que conducen una auditoría apoyados, si es necesario, por un experto técnico.
  Nota 1. Un auditor del equipo de auditoría es señalado como el líder del equipo que la lleva a cabo.
  Nota 2. El equipo de auditoría puede incluir auditores en entrenamiento.

- **Experto técnico**
  Persona que ofrece conocimiento específico o experiencia al equipo de auditoria.
  Nota 1. Conocimiento específico o experiencia es el que se relaciona con la organización, el proceso o actividad que está siendo auditada o idioma y cultura.
  Nota 2. Un experto técnico no actúa como un auditor del equipo de auditoría.

- **Programa de auditoría**
  Conjunto de una o más auditorías planeadas para un periodo específico y dirigidas hacia un propósito concreto.
  Nota. Un programa de auditoría incluye todas las actividades necesarias para planear, organizar y conducir las auditorías.

- **Plan de auditoría**
  Descripción de las actividades y preparativos para una auditoría.

- **Alcance de auditoria**
  Extensión y límites de la auditoría.
  Nota. El alcance de la auditoría generalmente incluye una descripción de las ubicaciones físicas, unidades organizacionales, actividades y procesos, así como el periodo que se cubre.

- **Competencia**
  Atributos y capacidades personales demostrados para aplicar conocimientos y técnicas.

DIRECTRICES PARA LA AUTOEVALUACIÓN

INTRODUCCIÓN

La autoevaluación es una evaluación cuidadosamente considerada que resulta en una opinión o juicio respecto de la eficacia y eficiencia de la organización y de la madurez de su sistema de gestión de la calidad. Normalmente la lleva a cabo la propia dirección de la entidad. Su propósito es proporcionar directrices basadas en hechos para que la organización sepa dónde invertir los recursos para la mejora. También puede ser útil para medir el progreso frente a los objetivos, y para evaluar su continua relevancia.

La autoevaluación es una evaluación cuidadosamente considerada que resulta en una opinión o juicio respecto de la eficacia y eficiencia de la organización y de la madurez de su sistema de gestión de la calidad.

Actualmente existen muchos modelos de autoevaluación respecto de los criterios del sistema de gestión de la calidad. Los más ampliamente reconocidos y empleados son los de los premios de calidad nacionales y regionales, también identificados como modelos de excelencia para las organizaciones.

La metodología de autoevaluación está prevista para proveer un enfoque simple, fácil de usar, para determinar el grado relativo de madurez del sistema de gestión de la calidad de una organización e identificar las principales áreas de mejora.

Las características específicas del enfoque de autoevaluación de la norma ISO 9004: 2000 son que puede:

- Aplicarse al sistema de gestión de la calidad completo o a una parte de éste o a cualquier proceso.
- Aplicarse a la organización completa o a una parte de ésta.
- Realizarse en un periodo corto con recursos internos.
- Realizarse por un equipo compuesto por representantes de diversas secciones o por una persona de la organización que cuenta con el apoyo de la alta dirección.
- Formar un elemento de entrada para un proceso de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad más amplio.
- Identificar y facilitar la asignación de prioridad de las oportunidades para mejora.
- Facilitar la madurez del sistema de gestión de la calidad hacia niveles de desempeño de clase mundial.

La estructura del enfoque de autoevaluación es apto para evaluar la madurez del sistema de gestión de la calidad según cada capítulo principal de la norma ISO 9004: 2000 en una escala que fluctúa desde 1 (sin un sistema formal) hasta 5 (la mejor clase de desempeño). Este anexo proporciona directrices en forma de preguntas típicas que la organización debería plantearse para evaluar su desempeño frente a cada uno de los capítulos principales de la norma citada. Otra ventaja para el uso de este enfoque es que

puede emplearse el seguimiento de los resultados a lo largo del tiempo para evaluar la madurez de una organización.

Este enfoque de autoevaluación no es un sustituto de la auditoría interna del sistema de gestión de la calidad ni está concebido para utilizarse con los modelos de los premios de calidad existentes.

NIVELES DE MADUREZ DEL DESEMPEÑO

Los niveles de madurez del desempeño utilizados en este enfoque de autoevaluación se muestran en la tabla siguiente:

Nivel de madurez	Nivel de desempeño	Orientación
1	Sin aproximación formal	No hay una aproximación sistemática evidente; sin resultados, resultados pobres o impredecibles.
2	Aproximación reactiva	Aproximación sistemática basada en el problema o en la prevención; mínimos datos disponibles sobre los resultados de mejora.
3	Aproximación del sistema formal estable	Aproximación sistemática basada en el proceso, etapa temprana de mejoras sistemáticas; datos disponibles sobre la conformidad con los objetivos y existencia de tendencias de mejora.
4	Énfasis en la mejora continua	Proceso de mejora en uso; buenos resultados y tendencia sostenida hacia la mejora.
5	Desempeño de "mejor en su clase"	Proceso de mejora ampliamente integrado; resultados demostrados de "mejor en su clase" por medio de estudios comparativos (benchmarking).

PREGUNTAS DE AUTOEVALUACIÓN

Los modelos de premios de calidad, así como otros de autoevaluación, han desarrollado una amplia gama de criterios detallados para evaluar el desempeño de los sistemas de gestión. Este procedimiento proporciona un enfoque sencillo para evaluar la madurez de la organización, basado en los capítulos 4 a 8 de la norma. Cada organización debe desarrollar un conjunto de preguntas para los apartados de la norma adecuados a sus necesidades.

A continuación se presentan conjuntos de preguntas que pueden ser utilizadas por las organizaciones para realizar la autoevaluación. Entre paréntesis se dan los números de los apartados de la norma:

Pregunta 1: Gestión de sistemas y procesos (4.1)

a. ¿Cómo aplica la dirección el enfoque basado en procesos para conseguir el control eficaz y eficiente de los procesos, resultando en la mejora del desempeño?

Pregunta 2: Documentación (4.2)

a. ¿Cómo se utilizan los documentos y registros para apoyar la operación eficaz y eficiente de los procesos de la organización?

Pregunta 3: Responsabilidad de la dirección. Orientación general (5.1)

a. ¿Cómo demuestra la alta dirección su liderazgo, compromiso e involucramiento?

Pregunta 4: Necesidades y expectativas de las partes interesadas (5.2)

a. ¿Cómo identifica regularmente la organización las necesidades y expectativas del cliente?
b. ¿Cómo identifica la organización la necesidad de reconocimiento, satisfacción del trabajo, competencia y desarrollo del conocimiento del personal?
c. ¿Cómo pondera la organización los beneficios potenciales de establecer alianzas con sus proveedores?
d. ¿Cómo identifica la organización las necesidades y expectativas de otras partes interesadas que pueden orientarse hacia el establecimiento de objetivos?
e. ¿Cómo se asegura la organización de que se han considerado los requisitos legales y reglamentarios?

Pregunta 5: Política de la calidad (5.3)

a. ¿Cómo asegura la política de la calidad que las necesidades y expectativas de los clientes y de otras partes interesadas son entendidas?
b. ¿Cómo guía la política de la calidad hacia mejoras tangibles y esperadas?
c. ¿Cómo considera la política de la calidad la visión de futuro de la organización?

Pregunta 6: Planeación (5.4)

a. ¿De qué manera los objetivos traducen la política de la calidad en metas mensurables?
b. ¿En qué forma son desplegados los objetivos en cada nivel de la gestión para asegurar la contribución individual en su logro?
c. ¿Cómo se asegura la dirección de la disponibilidad de los recursos necesarios para cumplir los objetivos?

Pregunta 7: Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5)

a. ¿Cómo se asegura la alta dirección de que se establezcan y comuniquen las responsabilidades al personal de la organización?
b. ¿Cómo contribuye a la mejora del desempeño de la organización la comunicación de los requisitos, objetivos y logros de la calidad?

Pregunta 8: Revisión por la dirección (5.6)

a. ¿Cómo asegura la alta dirección la disponibilidad de información de entrada válida para su revisión?
b. ¿Cómo se evalúa la actividad de revisión por parte de la dirección de la información para mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos de la organización?

Pregunta 9: Gestión de recursos. Orientación general (6.1)

a. ¿Cómo planea la alta dirección la disponibilidad de recursos de manera oportuna?

Pregunta 10: Personal (6.2)

a. ¿Cómo promueve la dirección el compromiso y el apoyo de las personas para la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización?

b. ¿Cómo se asegura la dirección de que el nivel de competencia de cada individuo es adecuado para las necesidades actuales y futuras?

Pregunta 11: Infraestructura (6.3)

a. ¿Cómo se asegura la dirección de que la infraestructura es apropiada para lograr los objetivos de la organización?

b. ¿Cómo considera la dirección los aspectos del medio ambiente asociados con la infraestructura?

Pregunta 12: Ambiente de trabajo (6.4)

a. ¿Cómo se asegura la dirección de que el clima laboral promueve la motivación, la satisfacción, el desarrollo y el mejor desempeño del personal?

Pregunta 13: Información (6.5)

a. ¿Cómo se asegura la dirección de que la información apropiada sea accesible y esté disponible para tomar decisiones basadas en hechos?

Pregunta 14: Proveedores y alianzas (6.6)

a. ¿Cómo integra la dirección a los proveedores en la identificación de necesidades de compras para el desarrollo de una estrategia conjunta?

b. ¿Cómo promueve la dirección el establecimiento de alianzas de negocios con los proveedores?

Pregunta 15: Recursos naturales (6.7)

a. ¿Cómo se asegura la organización de la disponibilidad de los recursos naturales necesarios para sus procesos?

Pregunta 16: Recursos financieros (6.8)

a. ¿Cómo planea, provee, controla y supervisa la dirección sus recursos financieros para mantener un sistema de gestión de la calidad eficaz y asegurar el logro de los objetivos relacionados con la calidad?

b. ¿Cómo se asegura la dirección de que el personal sea consciente acerca del vínculo que existe entre calidad y costos?

Pregunta 17: Realización del producto. Orientación general (7.1)

a. ¿Cómo aplica la alta dirección el enfoque basado en procesos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos de realización y de apoyo y de la red de procesos asociados?

Pregunta 18: Procesos relacionados con las partes interesadas (7.2)

a. ¿Cómo define la dirección los procesos relativos al cliente para asegurar la consideración de las necesidades de éste?

b. ¿Cómo define la dirección los procesos de otras partes interesadas para asegurar la consideración de sus necesidades y expectativas?

Pregunta 19: Diseño y desarrollo (7.3)

a. ¿Cómo ha definido la alta dirección los procesos de diseño y desarrollo para asegurar que responden a las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas de la organización?

b. ¿Cómo se gestionan los procesos de diseño y desarrollo incluyendo la definición de los requisitos de diseño y desarrollo y el logro de los resultados planificados?

c. ¿Cómo se consideran en los procesos de diseño y desarrollo las actividades relativas a la calidad tales como revisiones, verificación, validación y gestión de la configuración?

Pregunta 20: Compras (7.4)

- **a.** ¿Cómo define la alta dirección los procesos de compra que aseguran que los productos adquiridos satisfacen las necesidades de la organización?
- **b.** ¿Cómo se gestionan los procesos de compra?
- **c.** ¿Cómo se asegura la organización de la conformidad de los productos desde la especificación hasta la aceptación?

Pregunta 21: Producción y prestación del servicio (7.5)

- **a.** ¿Cómo se asegura la alta dirección de que los elementos de entrada de los procesos de realización toman en cuenta las necesidades de los clientes y de otras partes interesadas?
- **b.** ¿Cómo se gestionan los procesos de realización desde las entradas hasta las salidas?
- **c.** ¿Cómo se consideran en los procesos de realización las actividades relativas a la calidad tales como control, verificación y validación?

Pregunta 22: Control de los dispositivos de seguimiento y medición (7.6)

- **a.** ¿Cómo controla la dirección sus dispositivos de seguimiento y medición para asegurarse de que se obtienen y usan los datos correctos?

Pregunta 23: Medición, análisis y mejora. Orientación general (8.1)

- **a.** ¿Cómo se promueve la importancia de las actividades de medición, análisis y mejora para asegurarse de que el desempeño de la organización satisface a las partes interesadas?

Pregunta 24: Seguimiento y medición (8.2)

- **a.** ¿Cómo se asegura la dirección de recopilar datos relacionados con el cliente para su análisis con el fin de obtener información para mejoras?
- **b.** ¿Cómo se obtienen los datos de otras partes interesadas para análisis y posibles mejoras?
- **c.** ¿Cómo usa la organización las metodologías de autoevaluación del sistema de gestión de la calidad para mejorar la eficacia y la eficiencia globales de la organización?

Pregunta 25: Control de las no conformidades (8.3)

- **a.** ¿Cómo controla la organización las no conformidades de procesos y productos?
- **b.** ¿Cómo analiza la organización las no conformidades para aprendizaje y mejora del proceso y del producto?

Pregunta 26: Análisis de datos (8.4)

- **a.** ¿Cómo analiza la organización los datos para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su desempeño?

Pregunta 27: Mejora (8.5)

- **a.** ¿Cómo usa la dirección las acciones correctivas para evaluar y eliminar los problemas registrados que afectan su desempeño?
- **b.** ¿Cómo usa la dirección las acciones preventivas para prevenir pérdidas?
- **c.** ¿Cómo se asegura la dirección del uso sistemático de métodos y herramientas para mejorar el desempeño de la organización?

DOCUMENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA AUTOEVALUACIÓN

Existen muchas maneras para estructurar preguntas de autoevaluación para evaluar el desempeño, indicar escalas de madurez y registrar posibles acciones de mejora. Un enfoque se muestra en la tabla siguiente:

Apartado	Pregunta núm.	Observaciones reales del desempeño	Escala	Acción de mejora
5.2	4 a)	Nuestro proceso es mejor que cualquier otro proceso en el mundo para este artículo	5	Ninguna requerida
5.2	4 b)	No tenemos sistema para este artículo	1	Necesidad de estructurar un proceso para considerar este aspecto, por QUIÉN y CUÁNDO

Las preguntas de autoevaluación pueden usarse de manera flexible de acuerdo con las necesidades de la organización. Un enfoque sería realizar la autoevaluación sobre una base individual para todo o parte del sistema de gestión de la calidad y luego orientarse hacia la mejora.

Otro enfoque sería tener un grupo interfuncional de individuos que realicen la autoevaluación del sistema de gestión de la calidad o de parte del mismo, seguido por un grupo de revisión y análisis y finalmente alcanzar el consenso de las prioridades de mejora y planes de acción. La manera en que la autoevaluación puede ser utilizada de manera eficaz y eficiente en una organización, está limitada sólo por la imaginación e ingenio de los individuos en la organización que tengan interés en lograr la excelencia.

VINCULACIÓN DE LOS BENEFICIOS POTENCIALES DE LA NORMA ISO 9004 CON LA AUTOEVALUACIÓN

Hay muchas formas diferentes para decidir qué acciones deberían tomarse como resultado de la autoevaluación. Un enfoque es considerar el resultado de la autoevaluación junto con los beneficios potenciales que se pueden obtener de un sistema de gestión de la calidad robusto.

Este enfoque habilitaría a una organización para identificar e iniciar proyectos de mejora que proveerían potencialmente los mejores beneficios para la organización basados en sus necesidades prioritarias. Para facilitar el uso de tal enfoque, a continuación se dan ejemplos de beneficios potenciales en relación con apartados particulares del cuerpo principal de esta norma internacional. Estos ejemplos pueden usarse como un punto de partida para construir una lista que sea apropiada para la organización.

Beneficio 1: Gestión de sistemas y procesos (4.1)

Proporciona una manera sistemática y visible de conducir y hacer funcionar a una organización que mejora continuamente su desempeño.

Beneficio 2: Documentación (4.2)
Proporciona información y evidencia de apoyo de la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad.

Beneficio 3: Responsabilidad de la dirección. Orientación general (5.1)
Asegura la implicación coherente y visible de la alta dirección.

Beneficio 4: Necesidades y expectativas de las partes interesadas (5.2)
Asegura que el sistema de gestión de la calidad considera, de manera equilibrada, las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas, para obtener un sistema eficaz y eficiente.

Beneficio 5: Política de la calidad (5.3)
Asegura que las necesidades de todas las partes interesadas sean entendidas y provee dirección a toda la organización conduciéndola hacia resultados tangibles y esperados.

Beneficio 6: Planificación (5.4)
Traduce la política de la calidad en objetivos y planes mensurables para proveer un enfoque claro en áreas importantes de la organización.
Refuerza el aprendizaje basado en experiencias previas.

Beneficio 7: Responsabilidad, autoridad y comunicación (5.5)
Proporciona a la organización un enfoque amplio, coherente y comprensivo que aclara las funciones y las responsabilidades, así como enlaces con las partes interesadas.

Beneficio 8: Revisión por la dirección (5.6)
Involucra a la alta dirección en la mejora del sistema de gestión de la calidad.
Evalúa si los planes se han logrado e indica la acción apropiada para la mejora.

Beneficio 9: Gestión de los recursos. Orientación general (6.1)
Asegura la disponibilidad de los recursos adecuados en términos de personal, infraestructura, ambiente de trabajo, información, proveedores y aliados de negocios, recursos naturales y recursos financieros de manera que se puedan alcanzar los objetivos de la organización.

Beneficio 10: Personal (6.2)
Brinda un mejor entendimiento de las funciones, responsabilidades y metas e intensifica la participación de todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar los objetivos de mejora del desempeño.
Alienta el reconocimiento y las recompensas.

Beneficios 11, 12, 13 y 15: Infraestructura (6.3), Ambiente de trabajo (6.4), Información (6.5) y Recursos naturales (6.7)
Apoya el uso eficaz de recursos diferentes a los recursos humanos.
Intensifica el entendimiento de restricciones y oportunidades para asegurar que los planes sean alcanzables.

Beneficio 14: Proveedores y alianzas (6.6)
Promueve las alianzas de negocio con los proveedores y otras organizaciones en mutuo beneficio.

Beneficio 16: Recursos financieros (6.8)
Proporciona una mejor comprensión de la relación entre los costos y los beneficios.
Promueve la mejora hacia la consecución eficaz y eficiente de los objetivos de la organización.

Beneficio 17: Realización del producto. Orientación general (7.1)
Estructura las operaciones de la organización para alcanzar los resultados deseados.

Beneficio 18: Procesos relacionados con las partes interesadas (7.2)
Asegura que los recursos y actividades se gestionen como procesos.
Garantiza que las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas se entienden en la organización.

Beneficio 19: Diseño y desarrollo (7.3)
Estructura el proceso de diseño y desarrollo para responder de manera eficaz y eficiente a las necesidades y expectativas de clientes y de otras partes interesadas.

Beneficio 20: Compras (7.4)
Asegura que los proveedores estén alineados con la política y objetivos de calidad de la organización.

Beneficio 21: Operaciones de producción y de prestación del servicio (7.5)
Asegura la satisfacción continua del cliente a través de la producción, entrega y soporte de productos que cumplen sus necesidades y expectativas.

Beneficio 22: Control de los dispositivos de seguimiento y medición (7.6)
Asegura la precisión de los datos para análisis.

Beneficio 23: Medición, análisis y mejora. Orientación general (8.1)
Asegura la eficaz y eficiente captación, medición y validación de datos para la mejora.

Beneficio 24: Seguimiento y medición (8.2)
Brinda métodos controlados para el seguimiento y la medición de procesos y productos.

Beneficio 25: Control de las no conformidades (8.3)
Proporciona la disposición eficaz de la no conformidad en productos y procesos.

Beneficio 26: Análisis de datos (8.4)
Provee datos para la toma de decisiones basada en hechos.

Beneficio 27: Mejora (8.5)
Incrementa la eficacia y la eficiencia de la organización.
Enfoca la prevención y la mejora basadas en tendencias.

RESUMEN

Las normas internacionales de calidad constituyen un apoyo fundamental para el proceso de aplicación de una auditoría administrativa, ya que abren la posibilidad de sustentar con calidad el proyecto de auditoría. Asimismo, son una forma de interrelacionar los sistemas de gestión de la calidad con el desempeño y el enfoque estratégico con la mejora continua.

A partir de esa base, visualizar la génesis de las normas de calidad, desde su nacimiento hasta la actualidad, concede una ventaja competitiva a quien las emplea, toda vez que crea conciencia no sólo de su contenido sino del trasfondo de ideas que las sustentan.

El análisis minucioso de su composición, con base en su objetivo y campo de aplicación, normas de referencia, términos y definiciones hasta llegar a las

normas específicas que orientan el servicio, punto de contacto con la auditoría administrativa, es el camino para potenciar los productos y servicios de una organización.

Los sistemas de gestión de la calidad, en lo que a servicios se refiere, están integrados por las normas ISO 9001:2000 Sistemas de gestión de la calidad: requisitos, ISO 9004:2000 Sistemas de gestión de la calidad: directrices para la mejora del desempeño, ISO 19011:2000 Sistemas de gestión de la calidad y la gestión ambiental: directrices sobre la auditoría de sistemas de gestión de la calidad y ambientales y por las Directrices para la autoevaluación (anexo A de la norma ISO 9004:2000). En su conjunto, brindan un panorama congruente de las normas de calidad del servicio, condición que aunada a uso de indicadores y a la alternativa de crear valor se convierte en una ventaja competitiva sustentable.

CONCLUSIÓN

Los sistemas de gestión de la calidad son un elemento decisivo para respaldar la aplicación de una auditoría administrativa. El estudio de su proceso de crecimiento es una forma de comprender los supuestos que fundamentan su marco conceptual. En forma complementaria, conocer las normas que enmarcan el servicio y relacionarlas con otros parámetros, aporta elementos para mejorar el proceso de toma de decisiones en una organización

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Cómo influye el sistema de gestión de la calidad en el logro de la mejora continua?
2. ¿Qué relación existe entre una auditoría administrativa y un sistema de gestión de la calidad?
3. ¿Es la auditoría de calidad una evaluación estratégica?
4. ¿Cómo impacta a una auditoría administrativa un enfoque de procesos?
5. ¿Es la calidad un efecto del liderazgo?
6. ¿De qué manera incide la autoevaluación en los resultados de una auditoría administrativa?
7. ¿Cómo contribuye a mejorar el desempeño la gestión inteligente de la calidad?

CASO PRÁCTICO: TRUCHAS DEL VALLE DE LA LUNA

ANTECEDENTES

La empresa se fundó en 1994. Su giro es el denominado restaurantero, caracterizado por la venta de platillos hechos a base de truchas, en un ambiente agradable y familiar, ubicado en un tranquilo pueblo de provincia.

La idea de su creación surge cuando los dueños detectan que en la zona hay una gran afluencia de turistas y visitantes que requieren de este servicio.

Por espacio de tres años opera con promedios de rentabilidad aceptables y buenas utilidades.

Sin embargo, en 1997, su dueño, Humberto Osnaya, abandona el negocio.

Con el tiempo reconsidera su decisión y, en el año 2000, crea su propia cabaña-restaurante para retomar el negocio. Como servicio adicional incluye la práctica de la pesca deportiva y construye un criadero de truchas, con lo cual alcanza dos importantes logros: proveerse de materia prima y convertirse en vendedor a otros negocios.

Actualmente, el negocio funciona adecuadamente, con buenos rendimientos y la lealtad de su clientela.

JUSTIFICACIÓN

Con el propósito de mantener una dinámica de servicio homogénea, los directivos del restaurante optaron por abrir la posibilidad de emplear una técnica que les permitiera hacerlo.

En función de ello, se inclinaron por una auditoría administrativa ya que la consideran la herramienta de diagnóstico idónea para evaluar la situación de la empresa.

Con base en la experiencia, a los resultados obtenidos y a la opinión de sus clientes, decidieron enfocarse en el área de producción, por ser una de las áreas más rentables y clave para la imagen del negocio.

OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Evaluar el comportamiento del area de producción y sugerir las medidas requeridas para mejorar su desempeño.

Para integrar la información por rubro específico se convino en ordenarla de acuerdo con las etapas de la metodología de auditoría.

PLANEACIÓN

Objetivos específicos

- Ofrecer al cliente un producto que satisfaga sus necesidades completamente, a través de la elaboración de platillos de trucha de la más alta calidad.
- Lograr que la estancia del comensal en el establecimiento sea lo más placentero posible, en un ambiente familiar.

Misión

"Ofrecer al cliente deliciosos platillos hechos a base de trucha, que practique pesca deportiva y disfrute de un agradable ambiente familiar".

Visión

"Convertirnos en el restaurante, criadero y distribuidor de truchas número uno de la región, difundiendo la calidad y el buen sabor de nuestros platillos, así como las bondades de practicar la pesca deportiva".

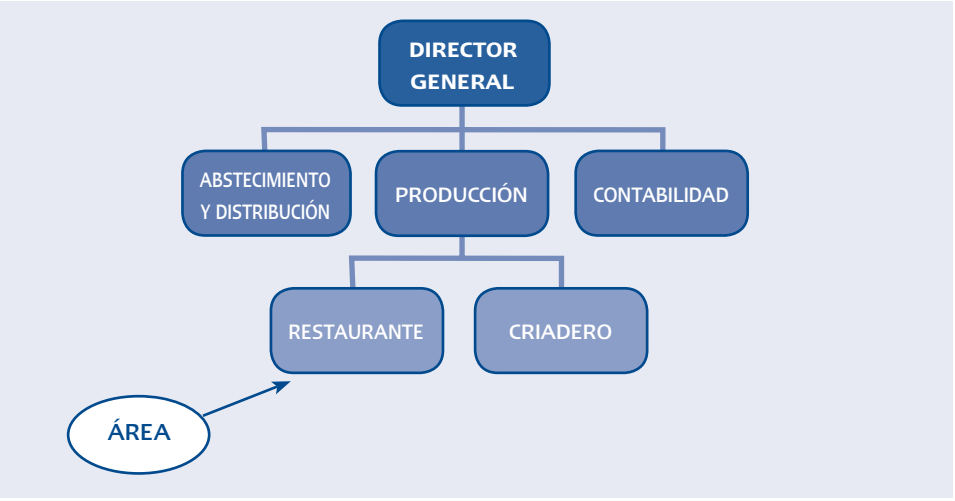
FILOSOFÍA

La filosofía empresarial consiste en criar las truchas y elaborar los platillos con la más alta calidad, que cada miembro de la organización tenga la responsabilidad de conseguirla, así como mantener un ambiente agradable por medio del trabajo en equipo, la mejora continua y un magnifico servicio postventa, para alcanzar la satisfacción de los gustos y preferencias de los clientes.

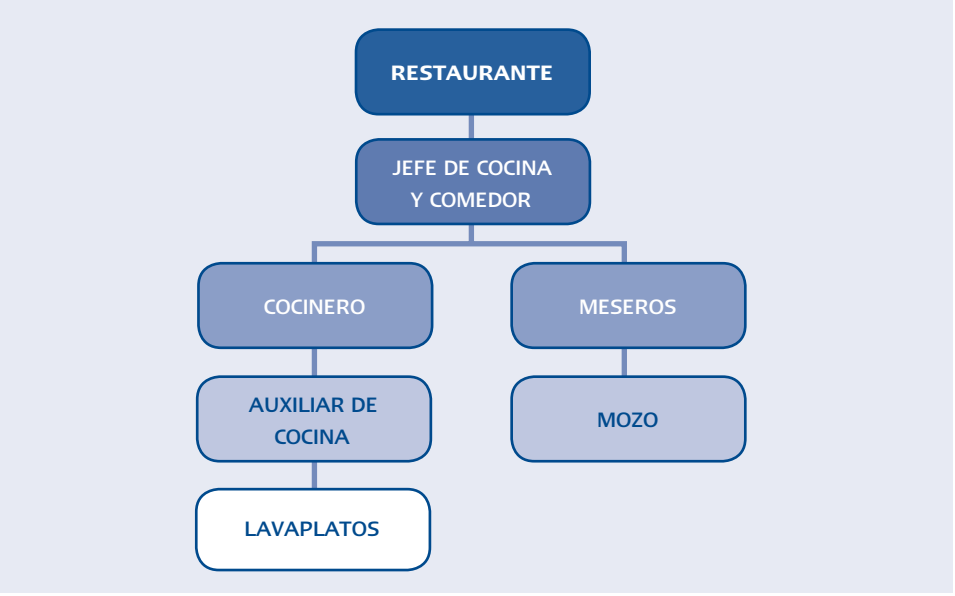
Valores

INSTITUCIONALES	INDIVIDUALES
Ética	Honestidad
Respeto	Integridad
Compromiso	Disciplina
Excelencia	Orden
Cooperación	Responsabilidad
	Trabajo en equipo

ORGANIGRAMA GENERAL



ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



Estrategia para la captación de información

- Elaboración de formatos para recopilar información.
- Recopilación de información.
- Análisis e interpretación de la información.
- Registro y documentación de los avances de la auditoría.
- Derivar observaciones y recomendaciones.
- Presentación de resultados.

Otros medios auxiliares para la recolección de datos serán:

- Video del lugar.
- Fotografías del proceso de elaboración del producto.
- Grabación de la entrevista hecha al dueño del lugar.

Factores a revisar

- Objetivos.
- Políticas.
- Procedimientos.
- Estructura orgánica del área de producción.
- Liderazgo.
- Comunicación.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Controles.
- Calidad.
- Servicio.

Fuentes de estudio

Ámbito interno:

- Órganos de administración (descripción de puestos).
- Dueños (cuestionarios y entrevistas).
- Empleados (entrevistas y observación directa de procedimientos operativos).
- Grupos de trabajo (observación directa de su labor).
- Sistemas de información internos (cartas y oficios).

Ámbito externo:

- Clientes (cuestionarios).

Necesidades específicas

Etapa del proceso administrativo	Necesidades específicas
Planeación	Replantear objetivos y/o metas Redefinir políticas y reglamentos claros Establecer procedimientos de trabajo eficaces
Organización	Verificar la estructura organizacional Identificar funciones y actividades de cada puesto
Dirección	Comprobar si el liderazgo es el adecuado, así como la motivación y la comunicación Corroborar que exista trabajo en equipo y la coordinación entre puestos
Control	Controles (verificar su existencia) Servicio Calidad

Descripción de la ubicación y naturaleza de los factores de referencia

Factor	Ubicación	Naturaleza
Objetivos	Nivel directivo	Planeación
Políticas	Nivel directivo, medio y operativo	Planeación
Reglamentos	Nivel operativo	Planeación
Procedimientos	Nivel operativo	Planeación
Organigrama	Toda el área	Organización
Descripción de puestos	Toda la organización	Organización
Dirección	Nivel directivo y medio	Dirección
Comunicación	Nivel directivo y medio	Dirección
Liderazgo	Nivel directivo y medio	Dirección
Controles	Nivel operativo	Control
Calidad	Nivel operativo	Control
Servicio	Nivel operativo	Control

INSTRUMENTACIÓN

Técnicas de recopilación

En esta etapa el equipo auditor seleccionó y aplicó como técnicas de recolección de datos las siguientes:

- Investigación documental.
- Observación directa.
- Entrevistas.
- Cuestionarios.

EXAMEN

La aplicación de la auditoría administrativa se efectuó por área y función específica, de acuerdo con el flujo de trabajo, los canales de comunicación y los sistemas de información existentes. En forma paralela se identificaron los procesos actuales de la empresa, los que influyen de manera sustancial en los resultados y dan un valor agregado al producto y servicio que ofrece el restaurante. Por lo tanto, el enfoque de esta auditoría administrativa es integral del área de producción de la empresa.

Asimismo, la aplicación de la auditoría administrativa está sujeta a un escenario de organización vertical, conocido comúnmente como piramidal, ya que la estructura orgánica que presenta dicha empresa desagrega las unidades en forma progresiva de acuerdo con una jerarquía.

Criterios de evaluación

Elementos específicos	Puntos máximos Establecidos
Objetivos	56
Políticas	51
Procedimientos	80
Estructura orgánica del área de producción	21
Liderazgo	26
Comunicación	55
Motivación	18
Trabajo en equipo	20
Controles	8
Calidad	26
TOTAL	**361**

Resultados de la evaluación del servicio

Núm. de cliente	Ambiente del restaurante	Rapidez del servicio	Atención de los meseros	Sabor del platillo
1	5	4	3	4
2	5	4	4	4
3	5	5	4	5
4	5	4	5	4
5	5	3	4	5
Total	**2.5**	**20**	**20**	**22**
Promedio	**5**	**4**	**4**	**4,4**
Promedio ideal	**5**	**5**	**5**	**5**

Núm. de cliente	Presentación de los platillos	Presentación de los meseros	Variedad de platillos	Precio de platillos
1	5	3	4	3
2	5	4	4	4
3	3	3	4	4
4	5	4	4	5
5	5	2	3	5
Total	**23**	**16**	**19**	**21**
Promedio	**4,6**	**3,2**	**3,8**	**4,2**
Promedio ideal	**5**	**5**	**5**	**5**

Escala	
Muy insatisfactorio	1
Insatisfactorio	2
Normal	3
Bueno	4
Excelente	5

Evaluación final

Criterios de puntuación de la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos máximos		Calificación
	Establecidos	Obtenidos	
Objetivos	56	29	5.2
Políticas	51	24	4.7
Procedimientos	80	38	4.8
Estructura orgánica del área de producción	21	18	8.6
Liderazgo	26	22	8.5
Comunicación	55	41	7.5
Motivación	18	15	8.3
Trabajo en equipo	20	16	8.0
Controles	8	3	3.8
Calidad	26	21	8.1
TOTAL	**361**	**227**	**6.28**

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

- **Objetivos**
  Aunque los objetivos están delimitados, no se encuentran documentados, por lo cual sólo el dueño los conoce. Es primordial que se emprenda una campaña de

sensibilización en todos los niveles de la empresa para dar a conocer los objetivos, tanto por escrito como de manera verbal.

- **Políticas**
  No existe un documento de referencia que consigne las políticas, por lo que tienen que incorporarse, en una primera fase, en un manual de políticas y, en una segunda fase, en un manual de procedimientos.
- **Procedimientos**
  La organización no cuenta con procedimientos escritos. Sin embargo, la elaboración de los platillos se lleva a cabo correctamente y cada trabajador conoce sus tareas. Por lo tanto, es indispensable proceder a diseñar y elaborar los procedimientos, lo que hará posible homogeneizar el desempeño, prever contingencias y apoyar la integración de nuevos empleados.
- **Estructura orgánica**
  La estructura orgánica está bien definida, pero no existe un puesto de auxiliar para atender contingencias. En el restaurante la dinámica de trabajo es acuciante.
- **Liderazgo**
  Existe un liderazgo carismático por parte de los jefes, lo cual favorece la relación con los trabajadores.
- **Comunicación**
  Debido al tamaño de la empresa, el tipo de comunicación directa es el más adecuado; aun así, el dueño debe fortalecer esta área, mediante la asignación de un tiempo para atender los problemas, quejas y sugerencias de los empleados.
- **Motivación**
  En la empresa prevalece un clima organizacional de alta motivación, pero es necesario balancearlo con parámetros de remuneración acordes con las cargas de trabajo.
- **Trabajo en equipo**
  Las características de la empresa exigen que se formen equipos de trabajo que capitalicen la experiencia de grupos informales prevalecientes. No obstante, estos equipos deben constituirse bajo premisas de funcionamiento bien definidas.
- **Controles**
  Debido a que no hay medidas de control estrictamente establecidas en el área de producción, se registran pérdidas y deterioro de la imagen. Por consiguiente, es conveniente establecer controles claramente definidos, particularmente en lo que respecta a empleados y al uso de materias primas.
- **Calidad**
  La calidad de la producción se basa en la estricta higiene y la mejor materia prima, que la empresa se encarga de mantener, lo que es consecuencia, en gran medida, del tipo de clima que predomina en el lugar. Ahora bien, aunque en este rubro no hay problemas, es recomendable definir estándares y supervisar su cumplimiento.

INFORME

CONCLUSIONES

- En cuanto a la **estructura organizacional** y de acuerdo con la escala de evaluación aplicada se puede decir que la empresa tiene una calificación de 8.6,

en función de que cuenta con un organigrama. Su calificación disminuyó porque sólo los dueños lo conocen.

- En liderazgo la empresa registra 8.5, calificación en la cual influye el éxito actual de la organización, aunque en mucho del mismo se basa en los lazos familiares.
- La motivación en la organización, que se fundamenta en lo que el líder proyecta a sus empleados, obtuvo una calificación de 8.3.
- El apartado de grupos y equipos de trabajo de la organización, que se adaptan con rapidez a las temporadas de ventas, alcanzó una calificación de 8.0.
- El control dentro del restaurante es muy deficiente. En este rubro la empresa obtuvo solamente 3.8.
- En lo que refiere a los objetivos, la empresa sólo logró una calificación de 5.2, pues aunque se cuenta con ellos, no son del dominio del personal.
- El principal problema que se percibió en las políticas y procedimientos fue que aunque se conocen, no se encuentran por escrito, lo que hace vulnerable a la empresa ante las crecientes demandas de servicio, además de que dificulta su comunicación a los nuevos empleados. Por lo anterior, la empresa alcanzó una calificación de 4.7 y 4.8, respectivamente.
- La calidad percibida en los dos aspectos que se auditaron (elaboración de platillos y servicio al comensal), fue satisfactoria, aunque la empresa obtuvo una calificación de 8.1, consecuencia, en parte, de la falta de estándares y controles.
- El principal obstáculo a la **comunicación** es el predominio de la comunicación verbal y la ausencia de la escrita. Este rubro la calificación alcanzó 7.5.

RECOMENDACIONES

- En lo concerniente a los objetivos de la empresa, los directivos deben destinar más tiempo para analizar el rumbo del negocio. Al mismo tiempo, deben transmitir los objetivos a los empleados, para que se sientan parte de la organización y puedan ayudar a cumplirlos.
- En lo que respecta a las políticas y procedimientos, es prioritario que se plasmen por escrito, pues ello contribuiría a dar mayor fluidez al trabajo, optimizaría rendimientos y racionalizaría las cargas de trabajo.
- Para optimizar la estructura orgánica, la empresa debe dar a conocer a los empleados el organigrama. Asimismo, debe sensibilizarlos y concientizarlos sobre la organización a la que pertenecen.
- Para motivar a los empleados es recomendable incorporar un sistema de evaluación de desempeño, así como llevar a cabo una campaña permanente de reconocimiento personal basada en valores.
- Por lo que toca a los grupos y equipos de trabajo, es conveniente definir la cantidad de personal que se requiere de acuerdo con la temporada (baja o alta). Al mismo tiempo, se deben realizar pláticas y pequeños talleres para desarrollar las capacidades y destrezas necesarias para el trabajo en conjunto.
- La comunicación debe ser más directa y accesible, tanto la verbal como la escrita. Para ese efecto, los directivos pueden promover reuniones formales para fortalecer la coordinación y reuniones informales para estimular la convivencia y la integración del personal.
- Para mejorar el liderazgo, los directivos tienen que promover un mayor acercamiento con los mandos medios y operativos.

- La calidad siempre es muy importante en cualquier empresa, pues de ella depende de la elección del cliente, por lo que es vital que la empresa prepare un manual en la materia, pero sobre todo, que estimule una cultura de la calidad.
- En el aspecto del control, se deben establecer estándares de servicio, como registros de entrada y salida de alimentos y bebidas, evaluación de satisfacción del cliente, asistencia del personal y coordinación de las actividades.

PREGUNTAS

1. ¿Qué tipo de estructura organizacional requiere el restaurante para lograr una ventaja competitiva sustentable?
2. ¿En qué forma ayudaría a mejorar la comunicación en el restaurante el empleo de grupos de enfoque?
3. ¿Qué representan los valores para el personal del restaurante?
4. ¿Cómo se puede impulsar el trabajo en equipo?
5. ¿Cómo fomentaría usted una cultura de calidad en el servicio del restaurante?
6. ¿Es la evaluación del servicio un control idóneo para mejorar la capacidad de respuesta?
7. ¿Cómo influyen los estándares de servicio en la imagen del restaurante?

CAPÍTULO 9

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Conocer las alternativas de escenarios para aplicar la auditoría administrativa en la empresa privada.
- Entender lo que significa la infraestructura organizacional como parte de la cadena de valor en el proceso de implementación de la auditoría administrativa.
- Identificar cómo influyen los niveles de estrategia corporativo, funcional, de negocio y global en la auditoría administrativa.
- Visualizar la importancia de evaluar el contexto de aplicación de la auditoría administrativa a nivel internacional, multinacional, global y trasnacional.
- Considerar cómo el modo de ingreso al mercado y la estrategia corporativa definen la selección y alternativa estratégica de las empresas.
- Dimensionar el peso que ejerce la cultura organizacional en la forma de operar de las empresas.
- Precisar las modalidades de estructura que pueden ser objeto de una auditoría.
- Comprender la relevancia que tienen la forma de delegación de facultades y el proceso de toma de decisiones en la determinación del marco de aplicación de la auditoría administrativa.
- Conocer los componentes que sustentan la gestión de la información en las empresas.
- Determinar el efecto del outsourcing estratégico en sus vertientes de desincorporación de áreas y subcontratación de servicios en una auditoría administrativa.

"El otro lado del lenguaje."

César Vallejo

La auditoría en el sector privado

El proceso de ejecución de una auditoría administrativa en el sector privado puede asumir numerosas facetas y adoptar diferentes diseños organizacionales, toda vez que incluye una gran variedad de líneas de acción y supuestos con un alto contenido de conocimiento tácito y explícito que adquiere sentido en la medida que se convierte en un marco de actuación definido.

Para estar en posibilidad de apreciar cómo interactúan sus componentes en distintos entornos y en diferentes líneas de negocio, es necesario presentar todas aquellas vertientes de estructura organizacional que influyen de manera directa e indirecta en el proceso, especialmente las que permiten generar valor. Para ese efecto, es conveniente hacer un recuento y análisis del juego de variables que le dan un contexto de aplicación en cuanto a:

1. Óptica fundamental.
2. Capacidades distintivas y ventaja competitiva.
3. Orientación a funciones, procesos o su combinación.
4. Enfoque estratégico.
5. Cultura organizacional.
6. Liderazgo.
7. Composición.
8. Gestión de la información.
9. Estratégico.

En el sector privado, una auditoría administrativa incluye gran variedad de líneas de acción y supuestos con conocimiento que adquiere sentido en la medida que se convierte en un marco de actuación definido.

1. **Óptica fundamental**, que considera su objeto, capital, número de empleados, naturaleza, sector de actividad, giro industrial, tipo de productos y servicios, gestión del conocimiento, nivel de desarrollo tecnológico, relación con proveedores, clientes y competidores y con el grado y forma de delegación de autoridad.
2. **Capacidades distintivas**, que toma en cuenta la forma de generar habilidades distintivas, el uso de recursos tangibles e intangibles, la creación de valor y la rentabilidad. Asimismo, en atención al manejo de la cadena de valor, en particular, a su infraestructura como contexto de la estructura organizacional y sistemas de control estratégico.
3. **Orientación a funciones**, procesos o su combinación, que valora las condiciones que más favorecen el funcionamiento de la empresa en lo relativo a una visión netamente funcional, sobre la base de la estructura, distribución de las unidades administrativas, formas de coordinarse y de generar bienes y servicios. En materia de procesos, a la manera de ordenar el ingreso y flujo de insumos para producir resultados, la vía para precisar la jerarquía de la información y traducirla en procesos estratégicos. En cuanto a una interrelación de función/proceso, obteniendo el mayor provecho posible de la estructura funcional al hacer más permeables las fronteras de la empresa y administrar con más versatilidad la información, materia prima y energía de los procesos.
4. **Enfoque estratégico**, que precisa los diferentes elementos de estrategia de conformidad con su nivel de aplicación, selección estratégica, modo de ingreso y alternativa estratégica.

Por su nivel de aplicación

- *Corporativo* en función de la definición, implementación y control de estrategias.
- *Funcional* en relación con las funciones de las unidades administrativas.
- *De negocio* en lo correspondiente a la conversión de las estrategias corporativas en estrategias de negocio individuales.
- *Global* en lo tocante a la participación en un mercado global.

Por su selección estratégica

- *Estrategia internacional* para tratar de crear valor a través de la transferencia de capacidades o productos valiosos de los que carecen los competidores en los mercados en el extranjero.
- *Estrategia multinacional* para desarrollar un modelo de negocios con la idea de obtener la máxima respuesta a nivel local.
- *Estrategia global* para aumentar la rentabilidad mediante bajos costos a escala global.
- *Estrategia trasnacional* para lograr de manera conjunta la reducción de costos, la generación de respuestas a nivel local y la transferencia de capacidades al aprendizaje global.

Por su modo de ingreso

- *Exportación* para producir a nivel nacional y exportar bienes a mercados extranjeros.
- *Licencia* acuerdo para fabricar y/o vender productos de otra empresa.
- *Subsidiaria propia* establecer una empresa propia en otro país.
- *Franquicia* usar el nombre de una marca a cambio del pago de derechos y regalías.

- Alianza estratégica llegar a un acuerdo de cooperación para unir talentos.
- *Adquisición* comprar a otra empresa para utilizar sus competencias centrales.
- *Fusión* integrar operaciones con otra empresa para crear ventajas competitivas.

Por su alternativa estratégica

- *Liderazgo en costos* reducir los costos para dar una mejor respuesta local.
- *Diferenciación* ofrecer características únicas en un bien o servicio.
- *Concentración* atender de manera particular un nicho de mercado.
- *Diversificación* competir en más de una industria. En negocios vinculados (diversificación relacionada); en negocios sin nexo (diversificación no relacionada).
- *Integración vertical* ampliar el alcance competitivo en una misma industria. Que produce insumos (integración hacia atrás); que utiliza o distribuye productos (integración hacia delante).
- *Integración horizontal* lograr mayor poder en el mercado con la compra o fusión de empresas.
- *Subcontratación global* obtener mano de obra en otro país.

Por su estrategia para integrar al personal

- *Etnocéntrica* se contratan expatriados para ocupar puestos en el extranjero.
- *Policéntrica* se emplean más nacionales del país anfitrión.
- *Regiocéntrica* similar al policéntrica pero los grupos regionales trabajan como una unidad con más libertad.
- *Geocéntrica* mayor enfoque a nivel global por lo que se emplea gente de cualquier parte.

5. **Cultura organizacional,** que considera las culturas que coexisten en la empresa de acuerdo con su fortaleza y debilidad, así como por:

Contexto social.

- *Cultura de alto contexto* en la cual la comunicación se usa para mejorar las relaciones personales.
- *Cultura de bajo contexto* en la cual la comunicación se utiliza para intercambiar hechos e información.

Valores que las sustentan

- *Cultura adaptable* caracterizada por valores como la creatividad, la experimentación, el correr riesgos la autonomía y la capacidad de respuesta.
- *Cultura de logro* caracterizada por valores como la competitividad, el perfeccionismo, la iniciativa, la agresividad y la diligencia.
- *Cultura de clan* caracterizada por valores como la equidad, la cooperación, la consideración, la coincidencia y la igualdad social.
- *Cultura burocrática* caracterizada por valores como el orden, la formalidad, la obediencia, la racionalidad y la moderación.

Dimensión cultural

- *Distancia del poder* posición ante la autoridad.
- *Evasión de la incertidumbre* deseo de tener estabilidad.
- *Individualismo y colectivismo* inclinación de los individuos a concentrarse en sí mismos o en torno a las personas como parte de grupos sociales.
- *Masculinidad o feminidad* predominio de la afirmación y el materialismo o de la preocupación por los demás y la calidad de vida.

- *Universalidad o particularidad* tendencia a la fundamentación en una normatividad aplicable en cualquier lugar o a las relaciones que dependen de las circunstancias.
- *Neutralidad o afectividad* orientación emocional reservada o abierta.
- Relaciones específicas o difusas, forma de intervenir en las relaciones de manera directa y abierta o de manera indirecta y cerrada.
- *Realización personal o atribución* corresponde a la legitimación del poder y estatus basados en las competencias y el desempeño de la persona o al estatus asignado en quién es la persona.

6. **Liderazgo**, que visualiza los modelos de liderazgo que la empresa puede adoptar en función del contexto, estrategia, orientación, tipo de estructura, cultura prevaleciente, manejo de la información y recursos de soporte.

Dimensiones de cobertura

- Micro nivel.
- Macro nivel.

Tipos

- Formal.
- Informal.

Modelos

Enfoques situacionales o de contingencia:

- *Eficacia del líder* (dimensiones: poder otorgado por el puesto, estructura de tareas, relación líder-miembro).
- *Camino-meta* (factores: características de los subordinados, condiciones de trabajo).
- *Situacional* (relaciona el estilo de comportamiento del líder con la disposición de sus subordinados para el trabajo).
- *Continuo del liderazgo* (asocia el comportamiento del líder y de sus subordinados en diferentes situaciones)

Enfoques basados en el cambio:

- *Carismático* (formación de un sistema de valores corporativo basado en la confianza y la motivación).
- *Estratégico* (logro de la visión, misión, objetivos, estrategias, competitividad estratégica).
- *Transaccional* (mejoramiento de las funciones administrativas, incremento de la productividad, sentido de compromiso con la organización).
- *Transformacional* (compartir una visión, articular un sistema de valores, inspirar y motivar al personal, promover el cambio e innovación).
- *Posheroico* (consideración de que los líderes son héroes).
- *Cultural* (comprensión de valores absolutos, fundamentales, axiales, vitales).
- *De nivel 5* (nivel más alto en la jerarquía de las capacidades para administrar).
- *Interactivo* (inclusión, colaboración, formación de relaciones, responsabilidad).
- *De servicio* (apelar a la fuerza de espíritu y potencial, ganar y mantener la confianza de los demás, servir por encima del interés personal, saber escuchar, afirmar el sentido del logro).
- *De apoyo* (marcada orientación hacia el trabajo en equipo, toma de decisiones y poder descentralizados, igualdad entre el líder y sus seguidores, recompensa al esfuerzo).

- *Virtual* (poseer una mente abierta y flexible, mostrar una actitud positiva, centrar la atención en las soluciones en lugar de enfocarse en los problemas, emplear excelentes habilidades de comunicación, tener presente que el trabajo se logra a través de las personas y no a través de la tecnología).
- *Basado en valores* (respaldo de las acciones con un comportamiento ético y un razonamiento moral).
- *Espiritual* (conocimiento personal, autenticidad y congruencia, respeto de las creencias y opiniones de las personas, confianza, práctica espiritual).

7. **Composición**, que proyectan las distintas alternativas de estructura que la empresa puede asumir para capitalizar sus capacidades distintivas, ventaja competitiva, orientación y enfoque estratégico:

Organización vertical

- Con una sola sede.
- Con unidades desconcentradas.
- Con unidades descentralizadas.
- Con unidades desconcentradas y descentralizadas.
- Con unidades globales.
- Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales.

Organización horizontal

- Unidades al mismo nivel.
- Equipos de trabajo.
- En red de tecnología.
- En red global.

Organización vertical/horizontal

- Función/proceso.
- Proceso.
- Estratégica.

Organización virtual

- Unidades en el lugar de origen.
- Unidades a nivel global.

8. **Gestión de la información**, que evalúa los factores que influyen en la captación y transmisión de datos, lo cual incluye toda clase de plataformas y transacciones, y formas de uso atendiendo a su:

Almacenamiento y transferencia

- Bases de datos para mejorar los procesos de toma de decisiones.
- Bases de datos de menor tamaño diseñados para un área específica de la empresa.
- Procesos de análisis y búsqueda de información.
- Diccionarios de estructura para facilitar la consulta.
- Aplicaciones para el análisis de procesamiento en línea en computadoras personales, bases de datos relacionadas y multidimensionales.

Naturaleza

- Sustantiva.
- Adjetiva.

Formato

- Manual.
- Digital.

Mecanismos

- Intranet.
- Extranet.

Salvaguarda

- Rutas y claves de acceso.
- Software de control.
- Encriptamiento.

Recursos de comunicación

- Correo de voz.
- Correo de datos.
- Intercambio de información electrónica.
- Telecomunicaciones.

9. ***Outsourcing* estratégico**, que pondera las ventajas de desincorporar áreas y subcontratar servicios para racionalizar recursos, mejorar el desempeño, acceder a una tecnología más avanzada e incrementar la calidad de los productos y servicios.

Es de vital importancia tener muy claro que el comportamiento y el desempeño de una empresa depende de la interacción de todos los aspectos anotados, por lo que su diseño estructural por sí mismo no es un factor determinante para encauzar su trayectoria y resultados. En cada caso, a medida que se precise su área de influencia, mecánica de funcionamiento, habilidades distintivas, forma de agregar, crear e innovar valor, estrategia, cultura predominante, manejo de información y soporte a procesos, podrá asumir un perfil específico.

Se puede concluir que no hay estructuras buenas o malas, pues cualquier alternativa de disposición de las unidades de una empresa tiene capacidad para responder a los requerimientos de su razón de ser e integrarse a los cambios de escenario en que se vaya insertando conforme su ciclo de vida y oportunidades de negocio lo exijan. La esencia de su proyección depende entonces del umbral de su sensibilidad al cambio, de la continua revitalización de sus fuentes de innovación y de la voluntad para edificar un liderazgo consciente de su realidad y potencial.

En consecuencia, una vez delineada la plataforma de acción y la base de información para conducir la implementación de una auditoría administrativa, procede considerar el marco metodológico para mantener una línea de trabajo homogénea.

Cuadro 9.1 Metodología de la auditoría administrativa

Con este criterio y disposición de acciones, los esfuerzos deben centrarse como punto de partida en la composición de la empresa, la cual puede tomar las variantes de estructura que a continuación se presentan:

- Organización vertical.
- Organización horizontal.
- Organización vertical/horizontal.
- Organización virtual.

ORGANIZACIÓN VERTICAL

Esta versión de la organización de una empresa es la más fácil de reconocer, ya que por años ha prevalecido en las empresas. Es, en muchos sentidos, la más tradicional y utilizada para representar la composición organizacional.

Una organización vertical o piramidal desagrega las unidades en forma progresiva de acuerdo con una jerarquía: respeta el orden consignado en su instrumento de creación y la visión de negocio de los mandos de decisión.

A este tipo de estructura también se le identifica como piramidal, ya que desagrega las unidades en forma progresiva de acuerdo con una jerarquía, esto es, respeta el orden consignado en su instrumento de creación y la visión de negocio de los mandos de decisión. Su dimensión se deriva de la cantidad de niveles jerárquicos y del número de unidades por especialidad necesarias para desahogar las tareas.

El arreglo de los órganos lo determina su forma de operar, la cual a su vez depende del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, los medios que utiliza para la producción de bienes y prestación de servicios, las relaciones de coordinación e interacción con el entorno y la forma de afrontar los procesos decisión. De manera específica su configuración es determinada por los siguientes elementos:

1. La esfera de acción de la empresa.
2. Sus competencias centrales.
3. El enfoque del nivel de estrategia.
4. Los requerimientos de órganos de línea y asesores, así como su ubicación geográfica de acuerdo con la naturaleza de sus operaciones.
5. El peso de las funciones sustantivas y adjetivas.
6. La tecnología de información que asiste sus acciones.

Por sus características, normalmente el funcionamiento de las organizaciones verticales está regido por una extensa reglamentación. En cierta manera, sus acciones están muy acotadas, por lo que la ejecución de una auditoría administrativa puede realizarse sobre una base de información y normas de actuación muy concretas. De hecho, ha sido el área natural en la que se ha desarrollado.

Una organización de este tipo puede representarse conforme a las siguientes versiones de estructura:

- Con una sola sede.
- Con unidades desconcentradas.
- Con unidades descentralizadas.
- Con unidades desconcentradas y descentralizadas.
- Con unidades globales.
- Con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales.

CON UNA SOLA SEDE

La estructura de las empresas con una sola sede parte de su forma de operar, oportunidad de negocio y estrategia para interactuar con el entorno.

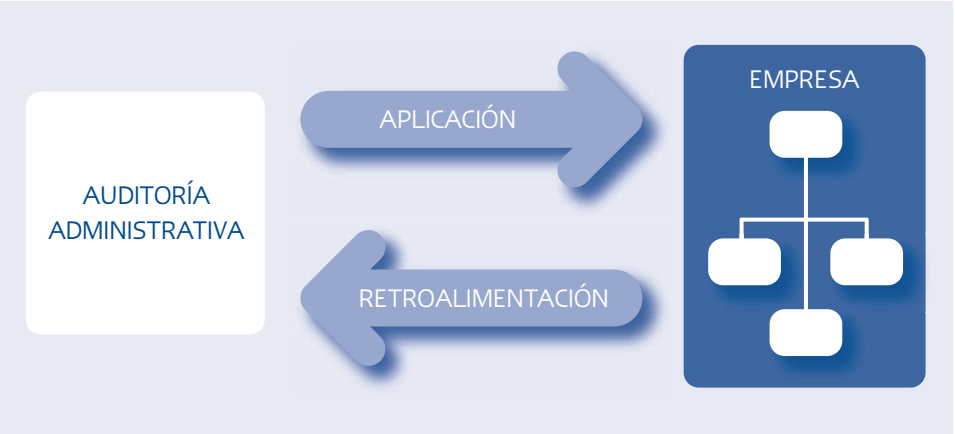
Son empresas monolíticas cuya estructura parte de su forma de operar, oportunidad de negocio y estrategia para interactuar con el entorno. Su funcionamiento está cifrado en sus normas de constitución por lo que la división del trabajo es muy clara y la asignación de la autoridad y la responsabilidad se hace a través de las unidades administrativas que la integran.

En este tipo de empresas el manejo de las acciones corresponde a un concepto del trabajo sino simple, sí muy accesible, por lo que su desempeño, la relación con clientes y proveedores y grupos de interés están claramente definidos. Por su área de influencia y fisonomía no requieren de un diseño organizacional muy complejo, lo que les permite trabajar con un grado de estabilidad aceptable y tener la capacidad de responder de manera congruente a las cambiantes condiciones del mercado al que atienden.

Por su composición, se desempeñan a nivel nacional y en la medida en que se desarrollan, optan por alternativas de negocio como la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión. De acuerdo con su disponibilidad de recursos, oportunidad y forma de competir, concentran sus acciones en procesos productivos específicos para buscar la diferenciación como valor agregado y la exportación como forma de expansión global.

Entre otros recursos de estrategia a los que pueden recurrir se encuentra la integración vertical, la cual debe estar plenamente sustentada, particularmente si es total. Si es parcial, es importante revisar la estrategia de enfoque y las capacidades distintivas para orientarla en forma ascendente o descendente. Derivado de ello, evaluar la alternativa de subcontratación para aumentar su producción y reducir costos para lograr economías de escala.

Por sus características, la cultura organizacional prevaleciente es consecuente con el diseño estructural, esto es, con una clara definición de roles, canales de comunicación y una dimensión cultural dentro del rango conceptual estándar, por lo que tiende a ser de alto contexto, monocultural y burocrática, con la posibilidad de evolucionar hacia el logro y la adaptabilidad en la medida en que se legitime un estilo de liderazgo en el que se brinde atención a las formas de delegación de autoridad, ambiente de tarea, ejercicio del poder, la influencia, la negociación y la relación líder-miembro. De allí, la necesidad de centrar sus acciones en el enriquecimiento de los canales y redes de comunicación para alcanzar una coordinación interpersonal y organizacional que fomente una cultura que articule los valores con la estrategia.



Cuadro 9.2 Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con una sola sede

CON UNIDADES DESCONCENTRADAS

Las empresas con unidades desconcentradas tienen representantes o unidades administrativas en distintos territorios que acercan en tiempo, espacio y especialidad los productos y/o servicios a clientes y usuarios.

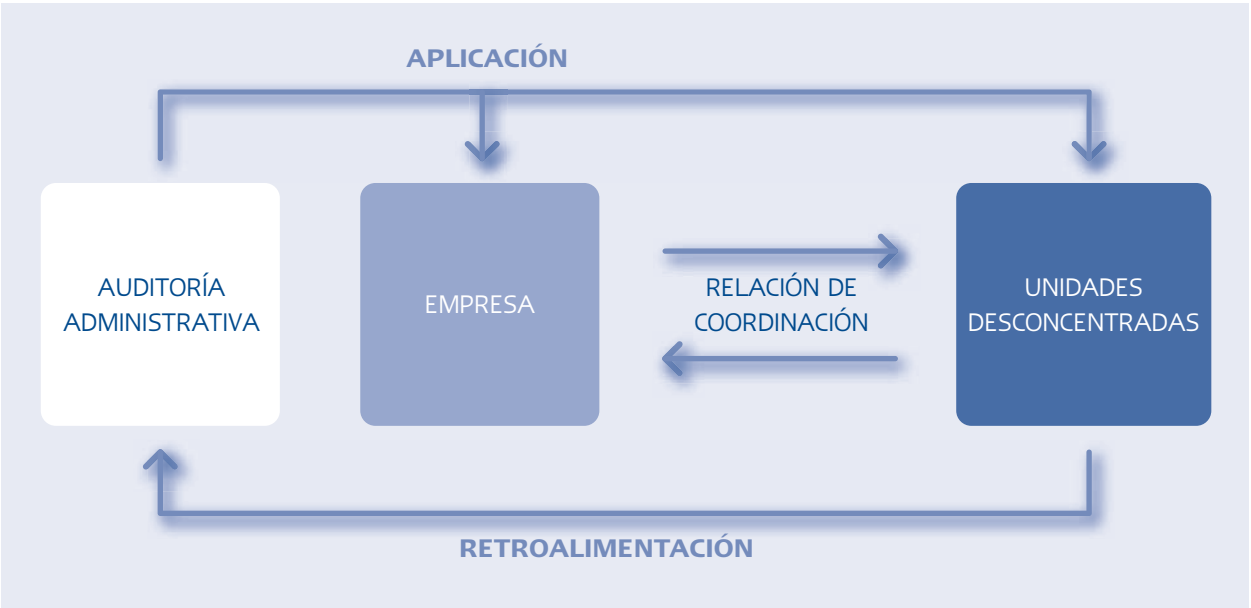
Las empresas que optan por el establecimiento de unidades desconcentradas lo hacen para delegar facultades a una persona u órgano jerárquicamente subordinado, lo que les permite contar en distintos ámbitos territoriales con representantes o unidades administrativas que acercan en tiempo, espacio y especialidad los productos y/o servicios a clientes y usuarios. Es una forma de descongestionar el aparato administrativo de la empresa para abrir oportunidades de negocio en otras ubicaciones y proyectar una alternativa de crecimiento viable.

La disposición administrativa y territorial puede traducirse en una ventaja competitiva siempre y cuando se ponga especial atención a los siguientes factores:

- Disponer de un diagnóstico integral que la justifique.
- Determinar unidades de medida específicas para el proceso.
- Mantener la planeación, el control y la evaluación en la matriz.
- Asegurar que no se dupliquen esfuerzos.
- Analizar el proceso en su conjunto para evitar el traslado de vicios y deficiencias.
- Desarrollar un sistema de información para mantener una adecuada coordinación.
- Establecer un sistema de control de las unidades desconcentradas.

Su esfera de acción a nivel nacional es un terreno propicio para que, en su momento, expandan su participación en el mercado a través de la licencia, la franquicia, la alianza estratégica y la fusión; con el tiempo, pueden considerar la adquisición y la exportación como vías alternas de proyección y apertura. En todos los casos, de acuerdo con las oportunidades de negocio, enfocarse en la concentración con productos diferenciados. Asimismo, emplear una integración vertical desconcentrada o, bajo un estricto análisis de las condiciones del mercado e infraestructura disponible, una diversificación relacionada con el soporte de la subcontratación. En el grado con que manejan adecuadamente los costos fijos y mejoran la división del trabajo y la especialización, obtener economías de escala y de ubicación.

En términos generales, la desconcentración es una buena alternativa de crecimiento, que crea espacios y oportunidades para ampliar el rango de actuación y la posibilidad de interacción con instancias tales como clientes, proveedores, competidores y grupos de interés. Empero, esta apertura puede generar una cultura organizacional orientada hacia el etnocentrismo y el surgimiento de más de una subcultura en el interior, particularmente de grupos minoritarios con orientaciones diversas, tanto burocráticas, como de clanes, de logro y de adaptabilidad que oscilan en un contexto social alto y bajo, con una dimensión cultural móvil. Aunado a esto, el hecho de que la desconcentración administrativa se implementa en diferentes grados, se puede traducir en una realidad operativa que distancie las unidades desconcentradas de la matriz y atenúe la sensibilidad intercultural, condición que abre la posibilidad para la coexistencia de modelos de liderazgo en función de la delegación simple, la desconcentración de facultades y la desconcentración territorial, los cuales tienden a alinearse en la matriz bajo una coordinación por normalización.



Cuadro 9.3 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas

CON UNIDADES DESCENTRALIZADAS

Las empresas que incorporan unidades descentralizadas crean o transfieren funciones y/o procesos a unidades con personalidad jurídica, patrimonio y autonomía orgánica y técnica distintos a la de la empresa original.

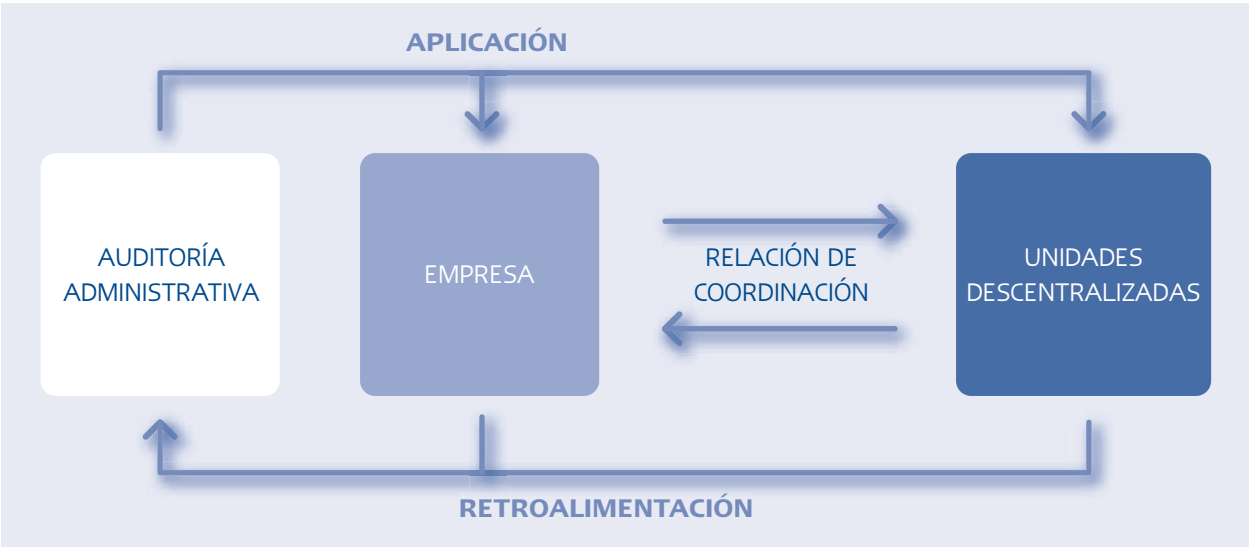
La descentralización constituye una fase más radical del proceso de delegación y se define como la acción de crear o transferir funciones y/o procesos a unidades con personalidad jurídica distinta a la de la empresa original, con patrimonio propio y con autonomía orgánica y técnica.

Las empresas que incorporan unidades descentralizadas amplían su esfera de acción al distribuir sus áreas en diferentes ubicaciones geográficas con el propósito de:

- Incrementar la línea de productos y/o servicios.
- Abrir nuevos canales de distribución.
- Aumentar la capacidad y velocidad de respuesta.
- Lograr la cercanía a nuevos mercados.
- Neutralizar a los competidores.
- Tener más contacto con los grupos de interés.

Con el establecimiento de unidades descentralizadas a nivel nacional, las empresas tienen la alternativa de fortalecer su posición competitiva por medio de la exportación, la licencia, la franquicia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. Este amplio rango de posibilidades les permite aprovechar las ventajas estructurales para implementar de manera alterna o continua una estrategia de concentración o diversificación, así como por la infraestructura con que cuentan, de una integración vertical total y horizontal. Es más, con una eficaz administración de sus unidades, lograr una reducción sistemática de la estructura de costos a través de disminuciones paulatinas durante el ciclo de vida de los productos, mejorar el proceso de aprendizaje y lograr economías de escala y de alcance, con la opción de hacer uso del recurso de la subcontratación para consolidar su participación en los mercados donde actúa.

La descentralización concede a las empresas la oportunidad para preparar e implementar las acciones procedentes para alcanzar un crecimiento sostenido, siempre y cuando la línea de actuación se apegue a una dirección estratégica sin perder de vista que la riqueza de los componentes incide en la formación de una cultura organizacional heterogénea. De esta forma, generar culturas tanto burocráticas como de clanes, de logro y adaptables, que, al mismo tiempo, como área, unidad, nivel jerárquico o grupo, fluctúan en un alto y bajo contexto social con una tendencia encontrada al etnocentrismo y etnorelativismo; una dimensión cultural diversa pero equilibrada y con estilos de liderazgo autónomos bajo enfoques de ingeniería simultánea, de valor, humana, financiera y estratégica.



Cuadro 9.4 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades descentralizadas

CON UNIDADES DESCONCENTRADAS Y DESCENTRALIZADAS

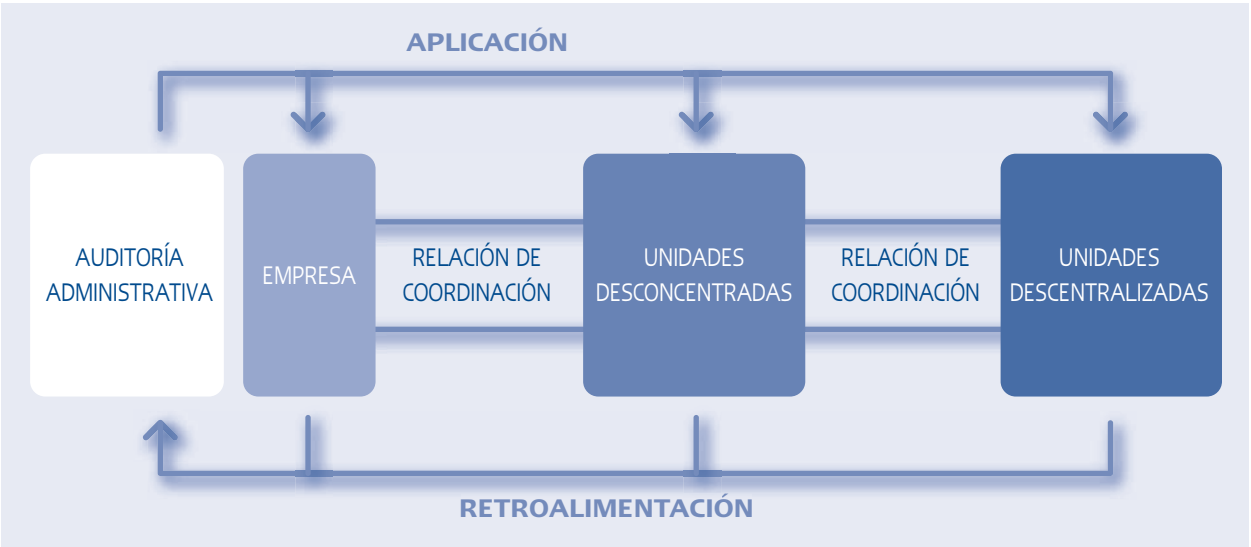
La decisión de trabajar con unidades desconcentradas y descentralizadas normalmente obedece a que las empresas suelen mantener dos niveles de actuación: de conformidad con la posición desde donde compiten y con el grado de apertura con el que operan. En realidad, en el fondo es una estrategia a nivel nacional para balancear el desempeño que crea las condiciones necesarias para emplear la exportación, la licencia, la franquicia, la subsidiaria propia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión como formas de intervención en el mercado, con la alternativa de la subcontratación para imprimir mayor cohesión a sus acciones. Además, constituye una oportunidad para interrelacionar la concentración con la diferenciación para afianzar la posición de la empresa. También, porque posibilita una integración vertical sustentada en la desconcentración y descentralización, así como una integración horizontal soportada en su descentralización y, en su caso, combinar diversificación relacionada y no relacionada.

La decisión de trabajar con unidades desconcentradas y descentralizadas obedece a que por lo general las empresas mantienen dos niveles de actuación: según la posición desde donde compiten y el grado de apertura con el que operan.

En términos prácticos es un tablero de ajedrez de negocios, por lo que tiene que modelar la competencia con sus rivales, realizando movimientos secuenciales y simultáneos, para crear valor, lograr una rentabilidad superior al promedio y analizar los grupos estratégicos a los que enfrenta para obtener ventajas de las economías de escala y de

alcance. Para ello, es conveniente que anticipe los movimientos de sus competidores viendo hacia delante y espere los movimientos futuros de sus competidores razonando hacia atrás.

Este pensamiento estratégico, sustentado en unidades con diferentes ópticas en la asignación de facultades, contribuye a interrelacionar personas con distinta dimensión cultural y creencias tanto en la superioridad de un grupo o subcultura, como en la igualdad entre grupos y subculturas, normalmente consecuencia de la integración de personal de orígenes diversos, de la mezcla de contextos culturales y organizacionales; la manera de interrelacionarse, con la disposición a formar clanes con distinta percepción del orden, nivel de adaptabilidad y sentido del logro, la guía de estilos de liderazgo múltiples con un común denominador: el sistema de valores corporativo que sustenta la formación de redes para la toma de decisiones estratégicas.



Cuadro 9.5 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas y descentralizadas

CON UNIDADES GLOBALES

La integración de unidades globales es una forma de incursionar en el mercado global con una estructura que transfiere a un país anfitrión las funciones para generar y distribuir productos y servicios estandarizados, de acuerdo con las prácticas y demandas económico-sociales imperantes. Para ese efecto, se requieren acciones que permitan:

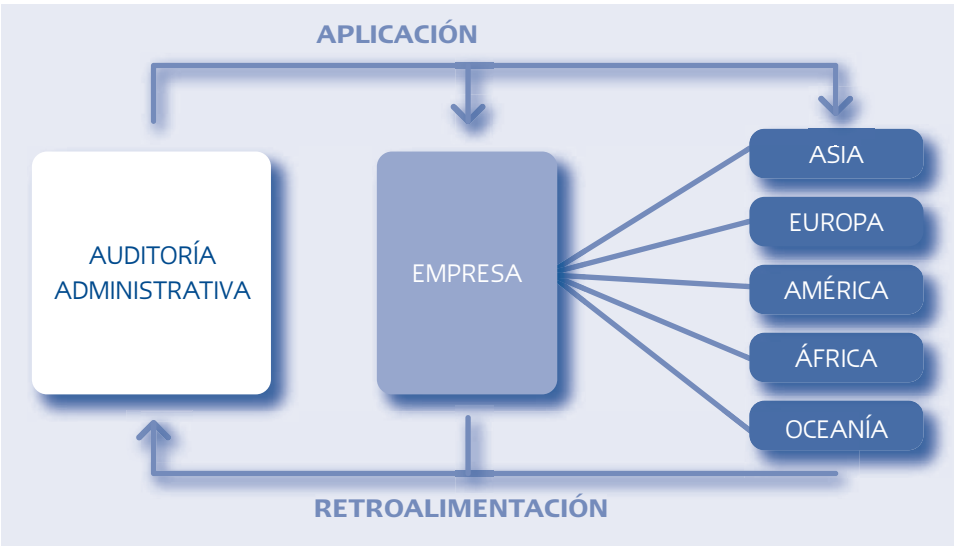
- Transferir capacidades distintivas.
- Reducir costos.
- Fijar precios.
- Adaptar la oferta y comercialización de productos.
- Explotar los efectos de la curva de experiencia.
- Capitalizar las economías de escala, de alcance y de ubicación.
- Aprovechar los beneficios del aprendizaje global.

Desde un punto de vista estrictamente técnico, el proceso de delegación de autoridad a nivel global reside más en la estrategia que en la jerarquía, se encamina más a nivel país y región que a la mera cobertura de negocio, lo que transforma la unidad de mando en un mando compartido, enriquece el proceso de toma de decisiones al desarrollar cadenas de decisión y la formación de un pensamiento grupal que permea la asignación y uso del poder de manera inteligente.

La integración de unidades globales incursiona en el mercado internacional con una estructura que transfiere a un país anfitrión las funciones para generar y distribuir productos y servicios estandarizados, de acuerdo con las prácticas y demandas económico-sociales imperantes.

Una estructura con unidades globales se desempeña a nivel nacional, internacional, multinacional, global y trasnacional y puede asumir distintos modos de ingreso al mercado, aunque por razones de expansión tiende a inclinarse hacia la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, con la posibilidad de un outsourcing estratégico. En función de su arquitectura tiene un camino franco para concentrarse o diversificarse, así como para acceder a una integración vertical y horizontal. También puede crear un valor distintivo al racionalizar costos para lograr mayor volumen de ventas y para agrupar y ubicar productos y/o servicios en posiciones estratégicas.

La decisión de establecer unidades globales abre la oportunidad de integrar personas de diferentes orígenes, desde nativos del lugar de origen con experiencia en el extranjero conocidos como expatriados, hasta personas de cualquier país, con una clara alternancia de las dimensiones culturales de las personas de cada país con la cultura organizacional de cada unidad de negocios en un abanico cultural de alto contexto y sentido de la adaptabilidad, que privilegia el auge de estilos de liderazgo que vinculan los compromisos estratégicos con los niveles, diferencias y supuestos culturales.



Cuadro 9.6 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades globales

CON UNIDADES DESCONCENTRADAS, DESCENTRALIZADAS Y GLOBALES

Las empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales cuentan con una sólida plataforma para administrar en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio. En lo que se refiere a la desconcentración, porque permite descargar el aparato administrativo de la

Las empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales cuentan con una sólida plataforma para administrar en múltiples niveles la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de oportunidad y las estrategias de negocio.

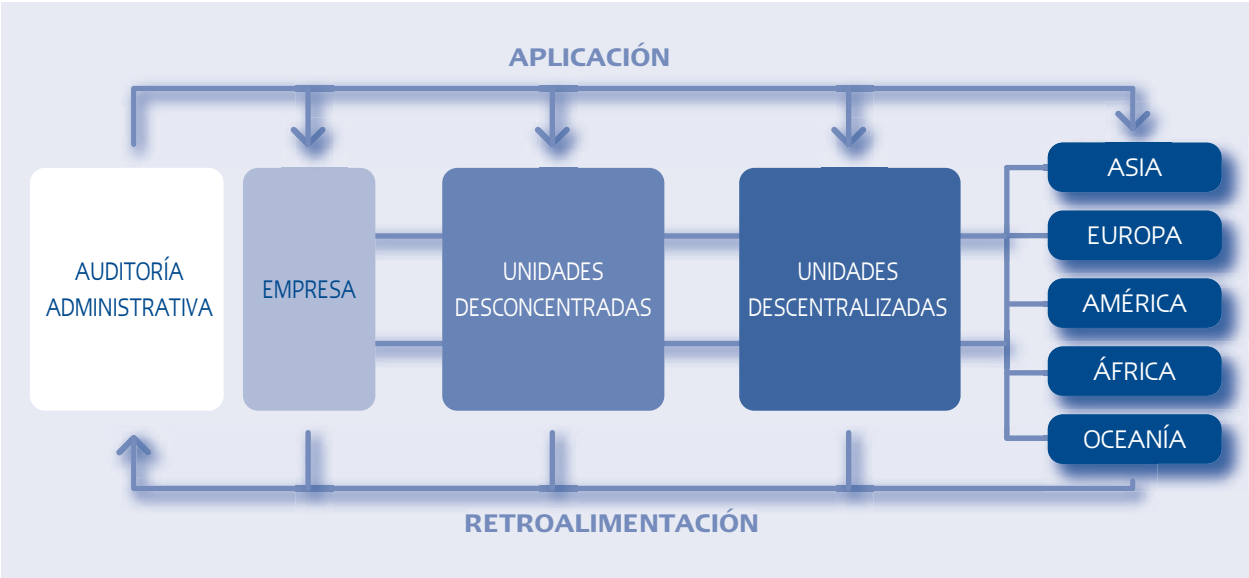
empresa al asignar facultades a distintos ámbitos territoriales para asumir funciones de soporte adjetivas y funciones sustantivas sobre las que es necesario ejercer un estricto control. En lo que corresponde a la descentralización, con el propósito de consolidar la atención en determinados productos y servicios para diversificar las líneas de negocio con un nivel de autonomía que respalde el manejo financiero, el camino para velar por los aspectos normativos y sociopolíticos, la forma de enfrentar a la competencia y la vía para definir estrategias como corporativo. En cuanto a la globalización, en la medida que hace posible la incursión en mercados extranjeros para aumentar la rentabilidad, apalancar capacidades distintivas y explotar los efectos de la curva de la experiencia, así como dimensionar la escala de penetración para asumir compromisos estratégicos.

Esta estructura es una buena opción para ingresar al mercado a nivel nacional, internacional, multinacional, global y trasnacional, y utilizar como modo de ingreso la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, para enfocarse en forma progresiva y/o discontinua a la concentración y diversificación. Es una forma de buscar una diferenciación para brindar una respuesta local con una menor estructura de costos y apuntalar los efectos del aprendizaje para consolidar las ventajas de una integración vertical y horizontal.

La interacción de todos estos elementos coincide en que la empresa pueda crear valor a través de:

- El trabajo global en equipo.
- El outsourcing estratégico.
- El desarrollo de una red de conexiones.
- Obtener economías de escala, de alcance y de ubicación.
- El aprendizaje con sistemas de manufactura flexibles.
- Adoptar una comercialización con estrategias globales y de enfoque.
- Buscar una calidad superior.
- Innovar procesos.
- Utilizar la tecnología de la información para mejorar la coordinación y el desempeño.
- Definir un sistema de control estratégico.

La integración de las tres vertientes configura un marco multienfoque flexible con una inclinación hacia la inclusión de gente del lugar de origen, expatriados, nacionales del país anfitrión y personal de cualquier país que conviven en un cambiante contexto social alto y bajo, y una tendencia a la conjunción de estilos de liderazgo que interrelacionan distintos niveles de delegación de autoridad y asignación de facultades con información distribuida a través de tecnologías específicas para compartir y enlazar recursos dispersos, en el que las dimensiones culturales juegan un papel determinante en la forma de asociación y capacidad de respuesta de cada una de las distintas unidades de manera individual y como conjunto, particularmente en la distribución y uso del poder; grado de desarrollo de un sentimiento nacionalista para afrontar los procesos de decisión; a la concentración o apertura de las personas para trabajar en equipo; a la integración de las relaciones y calidad de vida; al fundamento, área de aplicación y condiciones para implementar prácticas e ideas; al nivel de expresión de la afectividad; a las alternativas de relación y división de los espacios personales de los laborales y, a la base para legitimar el estatus prevaleciente en las competencias y en el desempeño.



Cuadro 9.7 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales

ORGANIZACIÓN HORIZONTAL

Las empresas cuyo diseño organizacional se centra en un solo nivel jerárquico también son conocidas como de "estructura plana". Su forma de operar es similar a una empresa vertical, sólo que con la ventaja de una mayor flexibilidad debido a que la delegación de autoridad y responsabilidad es más clara y fluida.

Su diseño estructural se concentra en unidades en un mismo nivel jerárquico, en equipos de trabajo o en una red, lo que simplifica el flujo de la comunicación y los procesos de toma de decisiones, elimina instancias y favorece una mejor coordinación entre unidades sustantivas y adjetivas. Es también una forma de agilizar las acciones y mejorar la velocidad de respuesta, ya que el sentido en que se orienta la información se apega más a un enfoque de procesos que a uno funcional, lo que hace posible percibir con más claridad la relación insumo/resultado y actuar de acuerdo con líneas de negocio.

En función de su gestión horizontal, en particular en el caso de las estructuras en redes, se apoyan en aplicaciones para almacenar, acceder y transferir información y convertirla en conocimiento.

La relación estructura, cultura, tecnología y estrategia, integradas mediante un contacto directo, papeles de enlace y trabajo en equipo, moldean mecanismos integradores para aumentar la coordinación y comunicación. De esta manera es factible estandarizar los insumos y las actividades de conversión y producción. Las modalidades que puede adoptar esta clase de organización son:

- Unidades al mismo nivel.
- Equipos de trabajo.
- En red de tecnología.
- En red global.

Las empresas con organización horizontal o de "estructura plana" se centran en un sólo nivel jerárquico, su forma de operar es similar a una empresa vertical pero con la ventaja de una mayor flexibilidad debido a la delegación de autoridad y responsabilidad.

UNIDADES AL MISMO NIVEL

Las empresas con unidades al mismo nivel mantienen los principios de división del trabajo y especialización, pero con una estructura más sencilla: eliminan la tradicional cadena escalar de autoridad y simplifican su proceso administrativo.

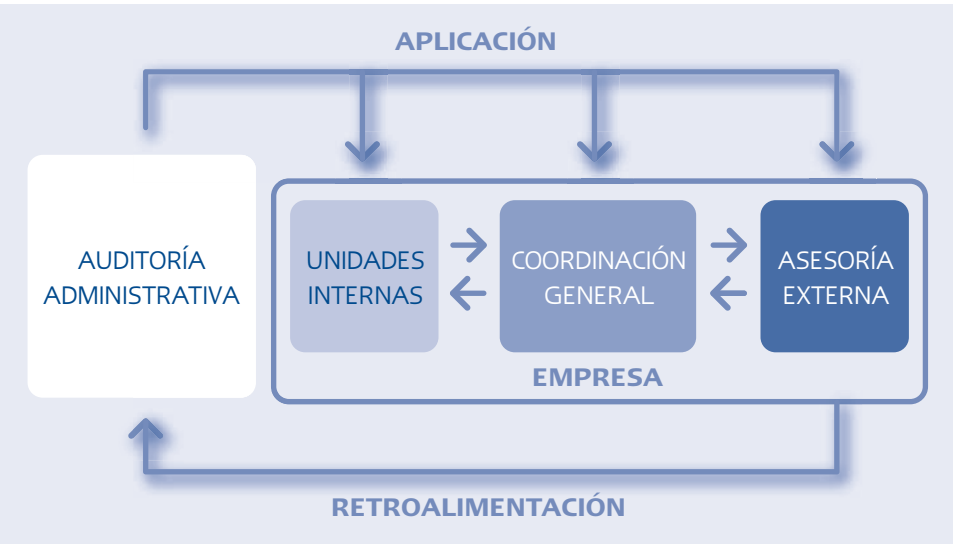
Las empresas que funcionan con unidades al mismo nivel mantienen en cierta medida los principios de división del trabajo y especialización, pero con una estructura más sencilla, ya que eliminan la tradicional cadena escalar de autoridad con la consecuente simplificación de su proceso administrativo.

La distribución de unidades en un solo nivel jerárquico prácticamente elimina al tramo de control, simplifica el manejo de la autoridad y responsabilidad, reduce los canales de comunicación, reduce la distancia entre áreas sustantivas y adjetivas, agiliza la toma de decisiones y crea las condiciones para una estandarización.

El predominio horizontal, más que el vertical para gestionar las acciones a nivel nacional, favorece la apertura de la operación estándar hacia opciones de ingreso al mercado como la licencia, la franquicia, la subsidiaria propia y la alianza estratégica; de manera alternativa y conforme consolida sus acciones, a la adquisición, la fusión y la exportación. Asimismo, en dirección a una posible integración vertical, apunta hacia la conveniencia de diferenciar productos y servicios para obtener economías de escala.

Es conveniente señalar que un diseño con una dimensión tan específica tiende más a la concentración que a la diversificación de los procesos, por lo que la subcontratación es una alternativa viable en la medida que la complejidad de las operaciones de las empresas lo requiera.

La ubicación de unidades en forma horizontal imprime cohesión a la cultura organizacional y la enfoca en la adaptabilidad, al logro y al alto contexto, con la propensión a incorporar a personal en su mayoría del lugar de origen, lo que se traduce en una base cultural etnocentrista, condición que contribuye a que la dimensión cultural se apegue a los valores del país anfitrión. No obstante, en el grado en que progresivamente pudiera contar con personal de otros países, existe la posibilidad de la necesidad de una transición cultural fluida, la cual depende del cuidado con que se administre la cadena de valor a través de un liderazgo eficaz de la diversidad cultural.



Cuadro 9.8 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con unidades al mismo nivel

EQUIPOS DE TRABAJO

Las empresas con este diseño conservan la idea fundamental de las unidades al mismo nivel, pero con mayor flexibilidad, ya que la delegación de autoridad y responsabilidad, la división del trabajo y el proceso de toma de decisiones son más abiertos y fluidos.

Esta alternativa genera ventajas significativas en la forma de operar porque permite:

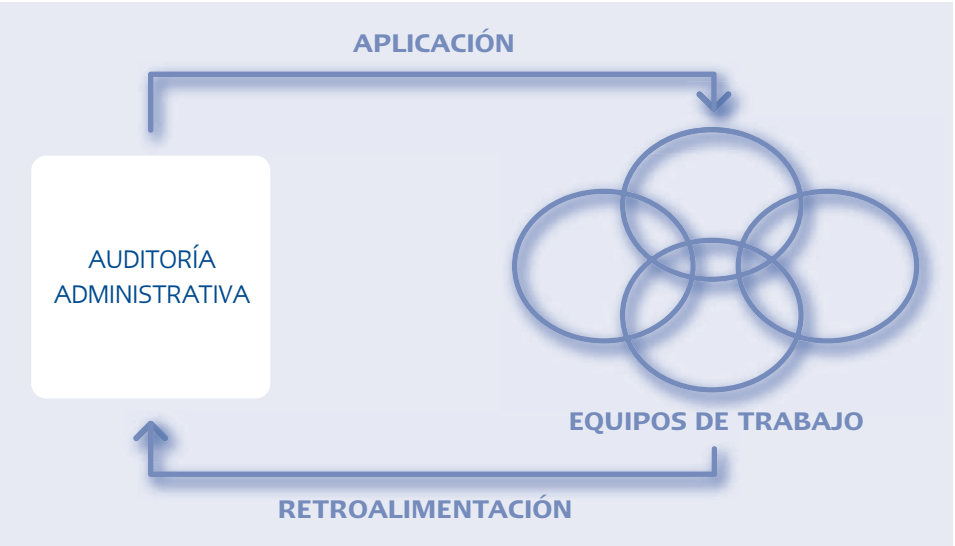
- Racionalizar la necesidad de unidades administrativas.
- Aumentar el compromiso del personal.
- Enriquecer los puestos de la empresa.
- Reducir el tiempo de respuesta.
- Mejorar el servicio a clientes.
- Eliminar puestos de supervisión.
- Favorecer la coordinación en el trabajo.
- Impulsar la gestión del conocimiento.
- Facilitar la creación de centros de costos, de gastos, de ingresos, de utilidades y de inversión.

Las empresas con equipos de trabajo conservan la idea fundamental de las unidades al mismo nivel, pero con mayor flexibilidad: la delegación de autoridad y responsabilidad, la división del trabajo y el proceso de toma de decisiones son más abiertos y fluidos.

Como su estructura es permanente e interfuncional, integra las tareas por producto o proyecto con más consistencia que una organización lineal basada en las jerarquías, lo que favorece la integración vertical total y la diversificación relacionada. Debido a que se forman al iniciar el proceso de desarrollo de productos, tienen la capacidad de resolver cualquier contingencia antes de tener que solventar retrasos o enfrentar la necesidad de un rediseño.

La formación de equipos a nivel nacional agiliza los procesos, mejora la capacidad de respuesta de la empresa y sienta las bases para diferenciar los productos y crear más valor para los clientes, independientemente de la forma de ingreso al mercado, ya sea a través de acuerdos de licencia, la subsidiaria propia, la franquicia y hasta la alianza estratégica, con la alternativa de recurrir a la adquisición, a la fusión y a la exportación en condiciones de viabilidad y factibilidad. También, como fuerza productiva capaz de utilizar el outsourcing para reducir costos e incrementar las capacidades distintivas, son una buena opción para concentrar los recursos y lograr economías de escala y de alcance.

La cohesión y las normas que los guían influyen en el surgimiento de una cultura organizacional de dos dimensiones: general y particular. La primera abarca a toda la empresa, basada en los estándares de desempeño y en una comunicación formal, esto es, de bajo contexto. La segunda corresponde a cada equipo y está cifrada en sus códigos de conducta y reglas de juego, por lo que se apega más a un alto contexto. En este orden de cosas, en función de la naturaleza de los equipos de trabajo, la dimensión cultural a nivel conceptual conserva su naturaleza dual, pero en la práctica tiende a polarizarse, particularmente en la etapa de desempeño en la formación de equipos. En el grado en que los equipos incorporen personas de origen diverso, así como a establecerse como clanes con una coordinación por ajuste mutuo, es recomendable la promoción de un liderazgo de equipo que fije normas de alto rendimiento, apoye los roles socioemocionales y cohesione el trabajo, la moral y la productividad.



Cuadro 9.9 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con equipos de trabajo

EN RED DE TECNOLOGÍA

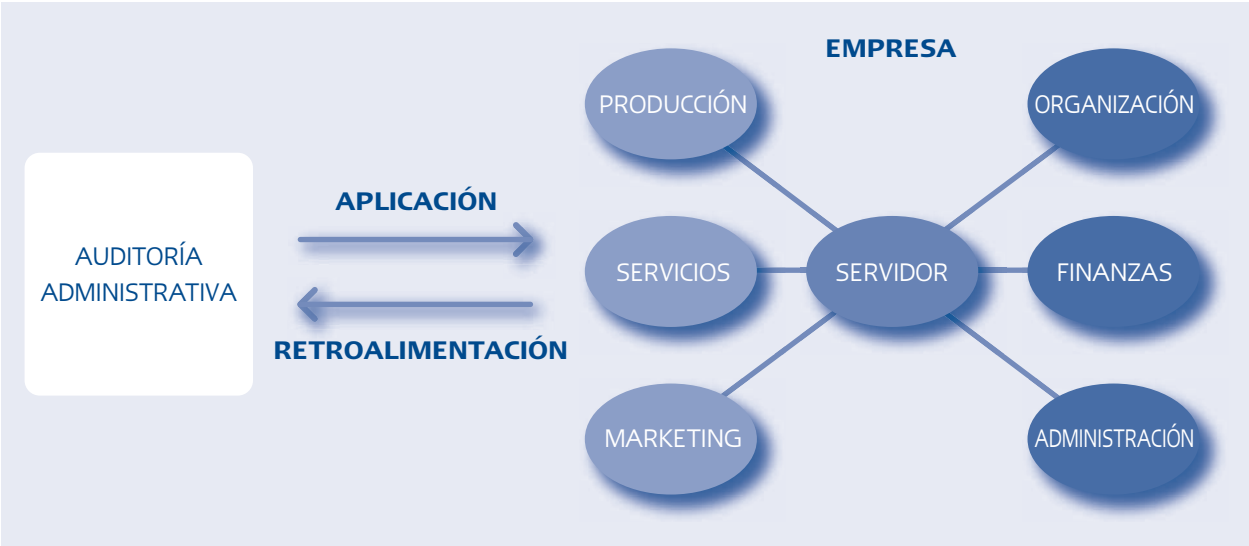
La organización en red de tecnología u organización modular, es una estructura cuya disposición de unidades favorece la vinculación fluida y coordinada de módulos o áreas internas con toda clase de instancias externas.

La organización en red, también llamada organización modular, es una vertiente de estructura cuya disposición de unidades favorece la vinculación fluida y coordinada de módulos o áreas internas con toda clase de instancias externas. Aún más, la esencia de su diseño integra mecanismos de información que la faculta para desplegar su capacidad técnica y productiva en forma independiente pero con resultados conjuntos.

El propio modelo conceptual de la organización en red expresa su razón de ser, al relacionar de manera flexible los módulos que la componen, los cuales, en mayor o menor medida son unidades de negocio unidas por un sistema de información rector, condición que propicia un alto grado de independencia para actuar y afrontar los procesos decisión, lo que se traduce en un trabajo ampliamente soportado por estrategias a nivel nacional como acuerdos de licencia, la franquicia, la subsidiaria propia y la alianza estratégica con proveedores, fabricantes y distribuidores, con la posibilidad de acceder a la fusión, la adquisición y la exportación, con base en la oportunidad de negocio y ritmo de crecimiento.

Es común que sus estrategias y trayectoria les permitan concentrarse o diversificarse y hacer un uso lógico de la integración vertical parcial o total. En todos los casos, pueden reducir costos y diferenciar sus productos y servicios para competir en el mercado con la posibilidad de lograr economías de escala y de alcance.

Su enfoque cultural es adaptable y bien articulado, lo que simplifica el desarrollo de estándares y facilita el monitoreo de los objetivos estratégicos. También es un mecanismo integrador, porque proporciona al personal de todas las unidades o módulos de negocio la información necesaria para desempeñar sus roles con eficacia, pero que requiere tener presente que la disminución del contacto personal aunado a una comunicación cifrada en la tecnología puede modelar una cultura burocrática de bajo contexto, que haga hincapié en la apertura de la dimensión cultural, y un liderazgo tecnológico que garantice la compatibilidad y congruencia de la información, evalúe el valor competitivo de las tecnologías, desarrolle sistemas sociotécnicos para innovar y contribuya a una efectiva administración del conocimiento.



Cuadro 9.10 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con una red de tecnología

EN RED GLOBAL

La organización en red global es otra versión de estructura que opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países en los que la empresa realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología.

La organización en red global opera con unidades a manera de módulos distribuidos en las distintas ubicaciones o países en los donde realiza negocios o alguna clase de intercambio de información, conocimientos y tecnología.

Una de sus características distintivas es que, a diferencia de una red típica, el centro de sus operaciones reside en un eje, el cual puede encontrarse en cualquier parte del mundo, por lo que su operación se canaliza a través de un sistema de información que cumple con la función de enlazar sus unidades de negocio.

Su fisonomía está determinada por el contacto directo con el mercado global, lo que incide en que interrelacione diferentes niveles de estrategias, con predominio de las globales. Por su diseño tiene la posibilidad de incursionar en el mercado con cualquier modo de ingreso, aunque con una mayor disposición a la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. Asimismo, cuenta con una infraestructura que, en atención a su visión de negocio, proceso de expansión y manejo de la contingencia, puede combinar la concentración y/o diversificación.

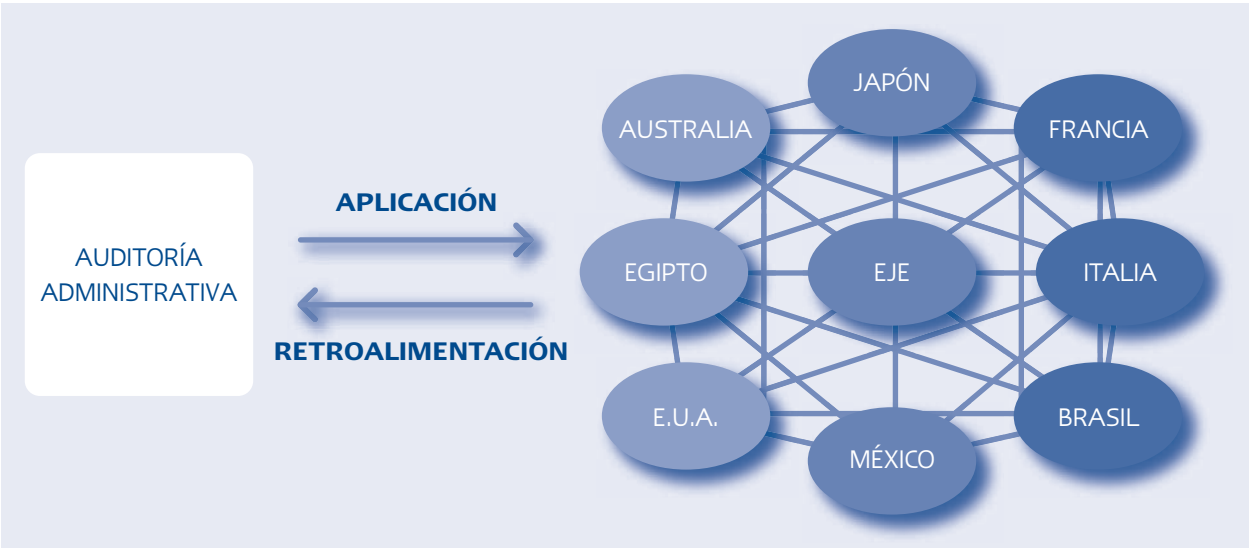
Es conveniente anotar que por la forma en que están organizadas sus unidades de negocio le es posible integrarse vertical y horizontalmente sin el menor problema. En realidad, tiene la alternativa de establecer cadenas productivas en las distintas ubicaciones de sus unidades y comercializar sus productos y servicios a través de ellas, posición que refuerza la reducción de costos y la diferenciación de sus productos para capitalizar las ventajas de las economías de escala, de alcance y de ubicación, al crear valor en el lugar óptimo.

Por otra parte, que cuente con unidades dispersas en distintos países incide en la existencia de una cultura plural, en la que la integración de la fuerza de trabajo obedece a los siguientes criterios:

1. En el eje, emplear personas del lugar de origen o de cualquier país.
2. En las unidades a nivel global contratar:

a. Expatriados para ocupar puestos en otros países.
b. Nacionales del país anfitrión.
c. Nacionales del país anfitrión que trabajan como equipo.
d. Individuos de cualquier país.

Esta diversidad cultural, aunque con una alta dosis de adaptabilidad, interactúa en un alto y bajo contexto. La dimensión de la cultura es abierta en su proceso de integración y puntual en cuanto al juego de variables por país. Esta inclinación a un escenario intercultural converge en la necesidad de que el estilo de liderazgo amalgame el protocolo, la tecnología de soporte, la estructura social y la dialéctica en la toma de decisiones globales.



Cuadro 9.11 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas con una red global

ORGANIZACIÓN VERTICAL/HORIZONTAL

Una organización vertical/horizontal se representa con organigramas mixtos; permite que las empresas amplíen sus posibilidades de diseño estructural e incorporen al gráfico un gran número de unidades.

Una organización vertical/horizontal técnicamente se representa con organigramas mixtos. Su utilización permite que las empresas amplíen sus posibilidades de diseño estructural y, en su caso, incorporen al gráfico un gran número de unidades.

Su configuración posibilita el uso de diferentes formatos de presentación que dependen de la naturaleza del manejo de la delegación de autoridad y responsabilidad, estrategia, forma de operar y líneas o proyectos de negocio. Los elementos que se deben considerar para edificar una infraestructura de esta naturaleza son:

- *Estructura funcional* porque conserva los fundamentos de la estructura tipo o clásica, orientada hacia las funciones, en las que las unidades están unidas por líneas de mando que integran la división del trabajo y los grados de especialización de acuerdo con los criterios de creación de la empresa y la visión de negocio predominante, que descienden verticalmente a través de los niveles jerárquicos.

- *Estructura basada en procesos* enfocada en proyectos de negocio que funcionan como procesos, que parten de la razón de ser de la empresa y de sus líneas de negocio, pero con una percepción más clara del aprovechamiento de recursos y de los niveles de productividad, consecuencia de una percepción más clara de las competencias producto de la experiencia. En este tipo de estructura normalmente la dirección de las acciones fluye horizontalmente, aunque, en ocasiones, paralelamente, sigue una dirección transversal.
- *Estructura matricial* organización que une dos o más canales de mando, que corresponden, por un lado, a la autoridad funcional, y por el otro, a la autoridad sobre un proyecto, producto, proceso, línea de negocio o nivel de estrategia, los cuales se entrelazan para formar una rejilla que comparte autoridad, recursos y responsabilidad en la toma de decisiones. En esta estructura las acciones se cruzan vertical y horizontalmente.
- *Estructura estratégica* variante de gráfico en el que a nivel corporativo emergen las estrategias corporativas; en el nivel funcional se transforman en funciones estratégicas; en el nivel de negocio se traducen en estrategias de negocio que se conducen por medio de unidades estratégicas a manera de proyecto o proceso y, en el nivel global, se convierten en estrategias globales. Si bien los cuatro niveles de estrategia fluyen tanto vertical como horizontalmente, la interacción integra los niveles en un todo unificado.

Es de destacar que el juego de estructuras funcionales, de proceso, matriciales y estratégicas, ensambla de tal manera las acciones y decisiones que se convierten en una ventaja competitiva.

Las alternativas de estructura con estas características son:

- Función/proceso.
- Proceso.
- Estratégica.

FUNCIÓN/PROCESO

La estructura función/proceso integra dos enfoques: el funcional y el basado en procesos.

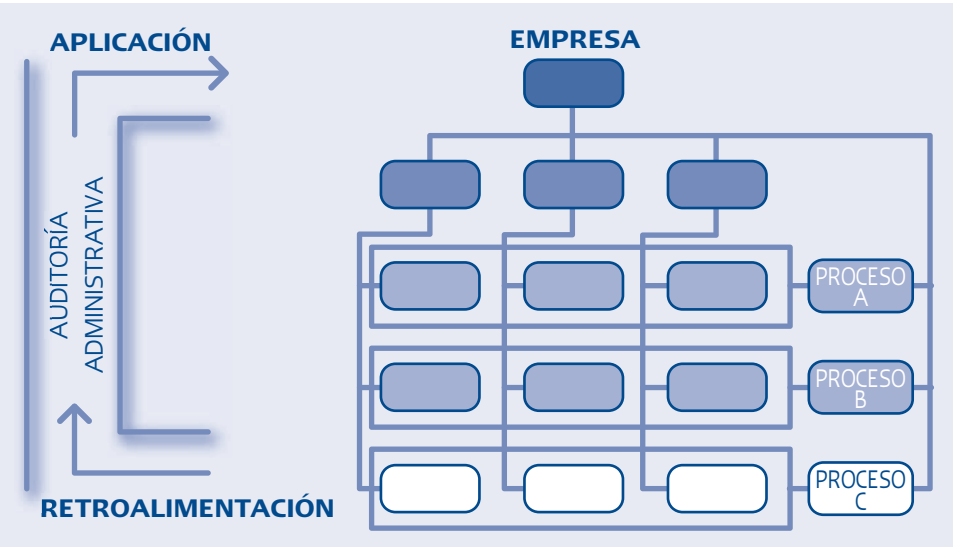
La estructura función/proceso integra dos enfoques para manejar la composición de una organización. Por una parte, el funcional, que con base en la forma de delegación de autoridad y responsabilidad, divide y distribuye el trabajo en unidades administrativas a las que se asignan funciones para cumplir con su cometido. Por otra, el basado en procesos, que parte de la iniciativa de orientar las acciones con base en criterios específicos de acción que se centran en proyectos, productos, líneas de negocio o nivel de estrategia.

La ventaja de utilizar una estructura de este tipo radica en que puede combinar elementos estructurales para generar pautas de desempeño y estrategias corporativas y funcionales, con procesos sustentados en estrategias de negocio que permiten un seguimiento más puntual de los insumos que ingresan y los resultados que se obtienen. Por contraparte, si no se definen claramente las áreas de responsabilidad y las fronteras de los procesos se pueden producir duplicidad del trabajo, conflictos de autoridad o sobreposición de estrategias.

En materia de estrategia, las empresas con una estructura de esta naturaleza disponen de los elementos necesarios para competir a nivel nacional, internacional, multinacional, global o trasnacional, haciendo, en cada caso, los ajustes procedentes, empleando como de ingreso la exportación, la licencia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la

adquisición, la fusión y el outsourcing estratégico. Asimismo, se concentran o diversifican para consolidar su definición estructural en uno u otro sentido, y se integran vertical y horizontalmente sobre la línea de procesos.

La cobertura que se desprende de su estructura y campo de acción facilita la reducción de costos, lo que impulsa y amplía las posibilidades de buscar una diferenciación, así como el logro de economías de escala y de alcance. No obstante, deben evaluar de manera permanente su sensibilidad cultural, ya que las unidades funcionales y de cada uno de los procesos con personal de diferentes orígenes tiende a crear en cada nivel y proyecto una cultura propia con diferentes contextos sociales y tipo de cultura, así como distintos valores para dimensionarla, lo que favorece el ejercicio de un liderazgo que gestione adecuadamente la inteligencia competitiva.



Cuadro 9.12 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan con base en función/proceso

La estructura basada en procesos concentra las competencias centrales de la empresa en líneas de acción que cruzan horizontalmente el gráfico organizacional, canalizando por nivel jerárquico la delegación de autoridad y responsabilidad e incidiendo en que los procesos corran en paralelo de manera interdependiente.

PROCESO

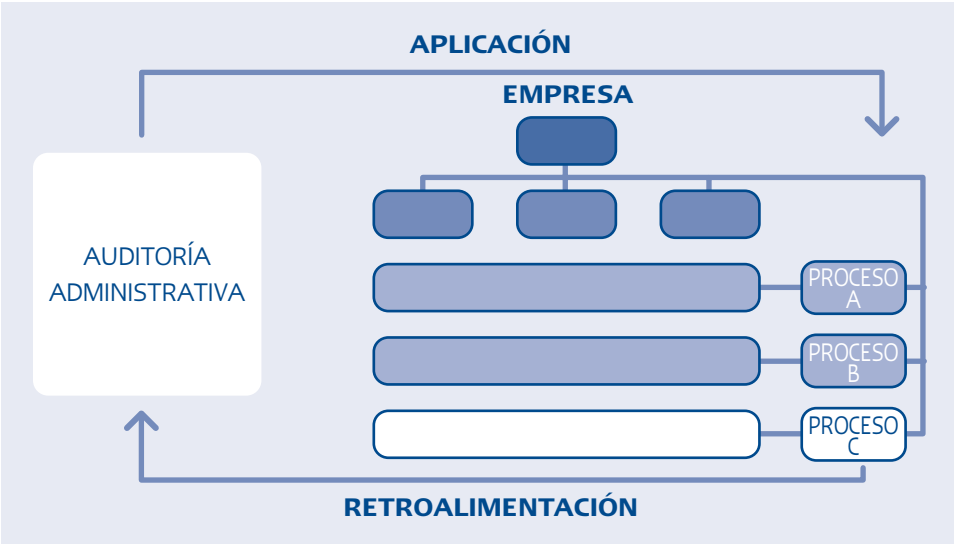
La estructura basada en procesos es aquella que centra las competencias centrales de la empresa en líneas de acción que cruzan horizontalmente el gráfico organizacional, por lo que la delegación de autoridad y responsabilidad se canaliza por nivel jerárquico, lo que incide en que los procesos corran en paralelo de manera interdependiente. No obstante, conservan su autonomía en cuanto a la distribución de las cargas de trabajo y nivel de especialización, y están en posición de desarrollar su propia dinámica de trabajo con base en las necesidades que surgen en cada iniciativa, proyecto o negocio.

Los procesos tienen la característica de que permiten un mejor control de las acciones en el grado en que asignan recursos, los procesan y los convierten en resultados, con la consecuente racionalización de esfuerzos, optimización de resultados y mejora de la capacidad de respuesta, factores críticos para lograr economías de escala y de alcance. Son una forma de trabajo basada más en el desempeño en equipo que en la jerarquía, lo que agiliza la comunicación, impulsa la cohesión y promueve la multifuncionalidad de los integrantes. El hecho de que los procesos reflejen resultados a medida que progresa

su implementación, fortalece la credibilidad del personal en forma individual y grupal, condición fundamental de la administración del cambio.

Por su disposición estructural puede considerar alternativas de negocio a nivel nacional, internacional, multinacional, global y trasnacional. Asimismo, de acuerdo con la forma de afrontar las oportunidades de negocio y la evolución de las estrategias, les es posible incursionar en el mercado global a través de la exportación, la licencia, la alianza estratégica, la subsidiaria propia, la adquisición y la fusión. En todos los casos es posible el outsourcing estratégico, la reducción de costos y la diferenciación de los productos para concentrarse en una estrategia de enfoque o diversificar los productos y servicios, incluso de pasar de una a otra en el proceso de posicionamiento. Cabe señalar que su dinámica de funcionamiento permite considerar la integración vertical total del proceso productivo y ampliar el poder en el mercado mediante una integración horizontal.

La interacción de personal de diferentes lugares de origen y el enfoque en procesos propicia la formación de culturas, generalmente de alto contexto, en particular de clan por núcleo específico y de logro por unidad de medida, lo que de alguna manera crea distancia entre ellas. En este orden de cosas, es conveniente un liderazgo que interrelacione la correspondencia, la polaridad y el ritmo de las causas y efectos para eslabonar y legitimar las diferentes dimensiones culturales.



Cuadro 9.13 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan con base en procesos

ESTRATÉGICA

Una organización estratégica incorpora de manera directa en su estructura todos los niveles de estrategia. Parte del fondo hacia la forma y no de la forma hacia el fondo. La delegación de autoridad y responsabilidad se convierte en una delegación de facultades de decisión en la que cada una de sus unidades estratégicas corporativas (UEC), unidades estratégicas funcionales (UEF), unidades estratégicas de negocios (UEN) y unidades estratégicas globales (UEG) son responsables de un nivel de estrategia, con orientación hacia una red de acciones más que hacia una de actividades, lo que hace

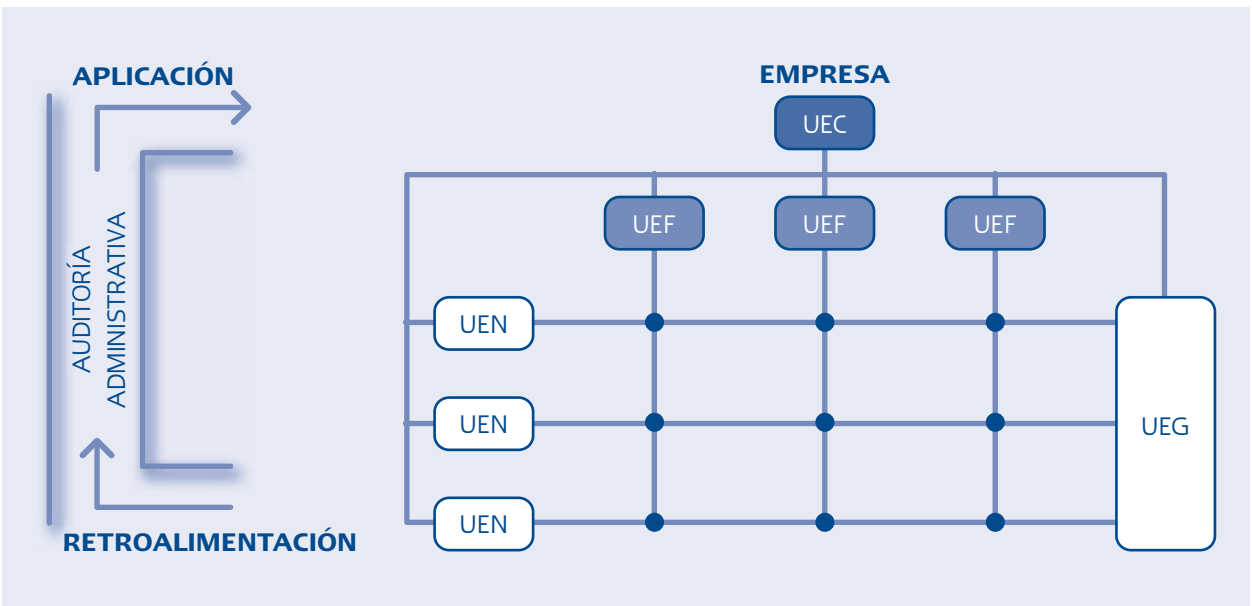
Una organización estratégica incorpora de manera directa en su estructura todos los niveles de estrategia: corporativas (UEC), funcionales (UEF), de negocios (UEN) y globales (UEG).

que la frontera entre las áreas sustantivas y adjetivas sea casi intangible, particularmente por el predominio de lo sustantivo sobre lo adjetivo, al margen de que cada nivel de estrategia por momentos pueda asumir un papel de apoyo. Este enfoque posibilita el cruce de las líneas de negocio de las unidades estratégicas corporativas y funcionales en una secuencia vertical, y de las unidades estratégicas de negocio y global con un flujo horizontal, ya que la gestión está más enfocada en las competencias centrales que en el formato de estructura.

El concepto multinegocio con papeles integradores concede a las empresas la alternativa de competir en el mercado desde un nivel nacional hasta uno global sin problema alguno. Por lo mismo, están en posición de penetrar en mercados extranjeros mediante la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la franquicia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión, con un outsourcing estratégico en sus diferentes fases o instancias. Aún más, de capitalizar la curva de la experiencia y concentrarse y diversificarse con una diferenciación relacionada y no relacionada; no se diga alcanzar economías de escala, de alcance y de ubicación.

Es de destacar que la dinámica de funcionamiento soportada por una arquitectura estratégica simplifica la integración vertical y horizontal y refuerza la posición competitiva, factores que facilitan el logro de sinergias entre las unidades y el manejo de un sistema de control estratégico para encarar la rivalidad en la industria y aumentar el poder de negociación.

En materia de cultura organizacional son un verdadero prisma, porque combinan personas de diferente extracción, creencias, valores, nivel de conciencia, actitudes, hábitos, costumbres y supuestos, capaces de adaptarse, buscar el logro, apegarse a normas y agruparse en clanes en una estructura intercultural de alto contexto en la que la dimensión de la cultura puede alinear valores múltiples con las estrategias corporativas, funcionales, de negocios y globales, lo que crea un escenario para el ejercicio de un liderazgo de control y aprendizaje estratégico continuo.



Cuadro 9.14 Aplicación de la auditoría administrativa en empresas que operan bajo una organización estratégica

ORGANIZACIÓN VIRTUAL

Una organización virtual está integrada por unidades de negocio que operan en forma autónoma con líneas bien definidas; agrupan a toda una red de empresas subcontratadas para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan.

Una organización de esta índole está integrada formalmente por unidades de negocio que operan en forma autónoma pero con líneas de negocio bien definidas. Con frecuencia agrupan a toda una red de empresas a las que subcontratan para trabajar en las distintas fases de los proyectos en los que interactúan. Su relación se establece a través de convenios de coordinación con base en los compromisos de negocio que establecen, los cuales definen las unidades de medida y administración de recursos de cada una de las partes.

La base de actuación de las empresas que adoptan esta estructura se fundamenta en criterios para interactuar como unidades de negocio en un proceso productivo unificado, con el propósito de obtener la máxima rentabilidad al abatir costos, reducir precios y fortalecer la capacidad de respuesta en tiempo y lugar.

Si bien la condición virtual es en apariencia muy abierta, en el fondo es muy precisa, ya que incorpora elementos de decisión que posibilitan el establecimiento de una plataforma específica para:

- Definir un proceso de negocio basado en una cadena de valor compartida.
- Formular una alternativa para diferenciar productos y servicios sobre la base del juego de capacidades distintivas de las unidades de negocio.
- Enfocarse en una superestructura de competencias globales y una estructura de competencias centrales.
- Basar la gestión multidireccional en aplicaciones transaccionales a distancia.
- Lograr la interrelación línea de negocio/red organizacional.

Una organización virtual es un mecanismo de interacción flexible y permeable que tiende a crear economías de red, cuya fuente de ventaja competitiva son la gestión inteligente del conocimiento y los supuestos subyacentes en las líneas de estrategia. Las estructuras que pueden adoptar, entre otras, son las siguientes:

- Unidades en el lugar de origen.
- Unidades a nivel global.

UNIDADES EN EL LUGAR DE ORIGEN

La organización virtual con unidades en el lugar de origen distribuye la línea de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta sin perder independencia con respecto de su giro industrial.

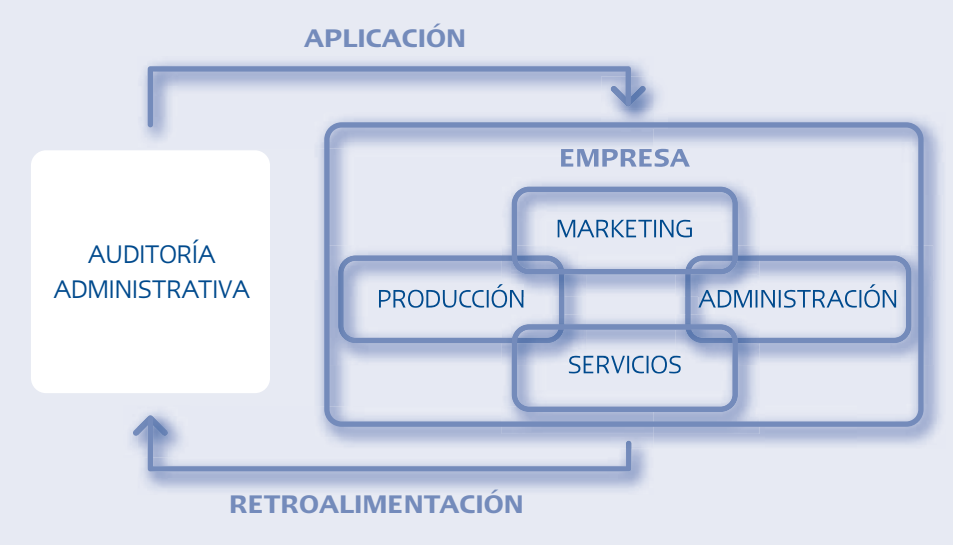
La organización virtual con unidades en el lugar de origen es la que distribuye la línea de negocio en diferentes frentes para producir bienes o generar servicios de manera conjunta, pero sin perder independencia con respecto de su giro industrial.

El grado de autonomía con el que se desempeñan les permite competir en forma particular o en bloque a nivel nacional. De la misma manera, exportar, distribuir, establecer subsidiarias, tomar una franquicia, celebrar alianzas estratégicas, efectuar la adquisición de empresas o fusionarse con otras empresas con el recurso del outsourcing estratégico en un multinivel.

Por su forma de interactuar, normalmente se concentran como bloque en la generación de productos y/o servicios diferenciados por su calidad y potencial de desempeño, pero individualmente pueden diversificarse en otras líneas de negocio relacionadas o no con la línea que las une. También, debido a su estructura y forma de trabajo, están en

posición de conseguir una integración vertical y horizontal a nivel individual o como conjunto. Las ventajas competitivas derivadas de la alianza de las unidades son extensivas en forma individual a todas y cada una de ellas, por lo que es posible la implementación de líneas de negocio alternas para lograr economías de escala y de alcance en uno u otro nivel.

El marco cultural de una estructura de esta naturaleza, en la que cada una de las unidades de negocio cuenta con una cultura propia, influye en que su común denominador sea la línea de negocio que comparten. Tienden a agruparse como culturas adaptables de alto contexto orientadas hacia el logro que integran individuos del lugar de origen y en forma aleatoria personal de diferente extracción, por lo que su dimensión cultural es variable a nivel grupal y específica a nivel unidad, bajo un liderazgo con una fisonomía general y otra particular, cuyo punto de contacto es la forma en que se interrelacionan la cultura con los valores fundamentales y las competencias centrales.



Cuadro 9.15 Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con un modelo de organización virtual con unidades en el lugar de origen

UNIDADES A NIVEL GLOBAL

El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima, por lo que la decisión de poner en marcha una estructura de este tipo conlleva la necesidad de elegir mecanismos de control para coordinar e integrar las actividades de un sistema global de valor y las interferencias y transferencias para enriquecer la red de cadena de unidades. En estas condiciones, el traspaso de las fronteras de las empresas con responsabilidades múltiples puede seguir una secuencia nacional, multinacional, internacional, global y trasnacional.

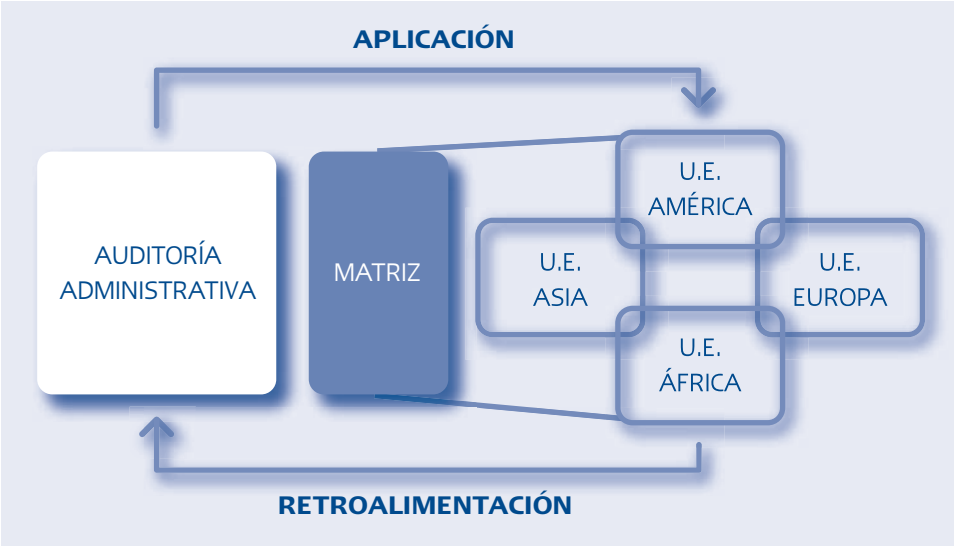
El intercambio global virtual crea la oportunidad de participar en mercados en el exterior mediante la exportación, la licencia, la subsidiaria propia, la franquicia, la alianza estratégica, la adquisición, la fusión y el uso del outsourcing estratégico para consolidar la posición competitiva con estrategias como la integración vertical y horizontal, pero también puede aumentar los costos burocráticos que se asocian con una administración

que opera en ubicaciones o industrias diferentes. Estos costos son más altos cuando una empresa busca obtener la diferenciación y son menores cuando transfieren, comparten o apalancan sus capacidades distintivas. Las unidades globales reducen la sobrecarga de información en el centro al considerar oportunidades emergentes, y planear escenarios y estrategias a largo plazo para lograr un mayor crecimiento y diversificación.

El manejo virtual a través de unidades a nivel global tiende a la creación de valor en la ubicación global óptima.

La ubicación global de unidades con redes de cadenas de empresas para el trabajo a distancia extremo requiere de una plataforma tecnológica poderosa para el procesamiento de análisis en línea y la integración de portafolios de capacidades distintivas para generar economías de escala, de alcance y de ubicación.

El enfoque virtual establece las bases para un escenario cultural de alto y bajo contexto, que introduce a personas de diferentes nacionalidades que tienen variadas percepciones de las dimensiones de la cultura, particularmente en la forma de relacionarse, la percepción de la distancia al poder y al estatus, evasión de la incertidumbre, predominio del individualismo o del colectivismo, orientación a la masculinidad o feminidad, disposición a lo universal o particular, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusas y a la realización personal o atribución, que entrelaza las tradiciones de cada país con la cultura de las unidades de negocio bajo un liderazgo multicultural.



Cuadro 9.16 Aplicación de la auditoría administrativa en una empresa con un modelo de organización virtual con unidades a nivel global

MANEJO DE LA INFORMACIÓN

La aplicación de la auditoría administrativa eficaz se fundamenta en la información que la sustenta y le da sentido. Este recurso incluye tanto la información sustantiva, generada por las áreas que cumplen con las tareas esenciales para la empresa, como la adjetiva, producida por las áreas que soportan administrativamente el trabajo. Asimismo, la correspondiente a procesos, proyectos, funciones y niveles y enfoque estratégico. En todos los casos, su manejo puede realizarse en forma manual o digital, de acuerdo con los recursos de tecnología que se utilicen.

La información que sustenta y da sentido a la auditoría administrativa incluye la información sustantiva y la adjetiva.

La información captada de manera manual es fundamental, debido a la formalidad que exige el rigor metodológico de la auditoría, que demanda de papeles de trabajo como elementos probatorios de los hallazgos y evidencias que en el transcurso de la ejecución se van recabando. También de toda clase de documentación de respaldo, como cédulas, registros, reportes, resúmenes, bitácoras y cuadros que sirven como testimonio del comportamiento de la empresa.

Este tipo de información debe ser captada y salvaguardada, ya que, en su momento, constituirá la fuente de consulta que asistirá la formulación del informe, así como las observaciones y recomendaciones que de él se deriven.

La información digital está basada en la manual, por lo cual no representa una fuente distinta sino complementaria, aunque cabe la posibilidad de que aporte elementos adicionales de orden normativo, técnico o estratégico, de acuerdo con la composición de la empresa y de los mecanismos que ha definido para funcionar. Se utiliza con el propósito de agilizar y flexibilizar la transmisión de datos, aumentar los márgenes de seguridad y apoyar el proceso de toma de decisiones.

Es conveniente señalar que la información digital puede adoptar diferentes formas y contenidos, según sean las necesidades o requisitos establecidos por la empresa. En realidad, la evaluación de la seguridad con que se maneja la información en una auditoría administrativa es uno de los aspectos en que se debe tener especial cuidado, particularmente en la protección de su integridad, exactitud, confidencialidad y disponibilidad. Para este efecto es necesario contar con una ruta de acceso, intranet o extranet, que permita identificar a los usuarios del sistema, el software utilizado para acceder, los recursos que pueden ser accesados y los sistemas donde residen los recursos. En ese proceso, el usuario puede pasar por uno o múltiples niveles de seguridad antes de tener acceso a la información. Las limitantes que generalmente se emplean para restringirlo son:

- Sólo lectura.
- Sólo consulta.
- Lectura y consulta.
- Lectura y escritura.

Las rutas de acceso que facilitan al auditor la evaluación y control de los puntos apropiados para salvaguardar la información y determinar las claves para identificar usuarios son, entre otras:

- *Password, código o llaves de acceso.* Claves que se utilizan para controlar el acceso a la computadora, a sus recursos y para definir el nivel de acceso o información específica.
- *Credencial con banda magnética.* Identificación con banda magnética que se emplea para entrar a un sistema.
- *Validación por características.* Verificación y reconocimiento de personas basándose en características como huellas dactilares, retina, firma, voz o geometría de la mano.

Existe software de control de acceso que protege los recursos mediante la identificación de los usuarios autorizados con las llaves de acceso.

Por otra parte, también es posible utilizar software de control de acceso, el cual protege los recursos mediante la identificación de los usuarios autorizados con las llaves de acceso, las cuales son archivadas y guardadas por este software, desarrollado en sistemas operativos, programas, archivos, módulos de funciones, utilerías, etcétera.

También existe una versión que ofrece la máxima seguridad en el uso de la información, que es el encriptamiento. Este recurso protege la información transformándola en

un algoritmo dentro de un formato para que no pueda ser leída normalmente. De esta forma, sólo los usuarios que disponen de una clave de acceso pueden desencriptar un texto para leerlo, lo que asegura el mantenimiento de la privacidad de la información, aun de las personas que la puedan ver en forma encriptada.

En muchos casos las empresas instalan software especial para operar recursos informáticos como páginas Web, intercambio de información electrónica, telecomunicación, correo de voz y de datos por canales predeterminados. Todas estas herramientas aumentan significativamente su capacidad de comunicación y posibilita que la auditoría cuente con recursos variados para su adecuada ejecución.

El encriptamiento protege la información transformándola en un algoritmo dentro de un formato para que no pueda ser leída normalmente.

Es un hecho que, indefectiblemente, la aplicación de la auditoría requerirá de información manual y digital durante todo el proceso de ejecución, por lo que la versatilidad con la que se les interrelacione será determinante para la calidad y velocidad de los resultados que se obtengan.

OUTSOURCING ESTRATÉGICO

Uno de los aspectos importantes que influyen en la definición de la estrategia para llevar a cabo una auditoría administrativa en una empresa, corresponde a las unidades productivas y de servicios que se desincorporan de su estructura para que sean operadas por instancias externas, así como de la subcontratación de servicios de apoyo internos.

El outsourcing estratégico está constituido por unidades productivas y de servicios que se desincorporan de su estructura para que sean operadas por instancias externas, así como de la subcontratación de servicios de apoyo internos.

Es común que para el empleo de recursos de esta naturaleza la empresa siga un proceso, el cual consta de los siguientes pasos:

- Análisis estratégico.
- Identificación de los mejores candidatos.
- Selección del proveedor.
- Transición de las operaciones.
- Administración de la relación.

El outsourcing estratégico implica la separación de algunas actividades de creación de valor de una empresa dentro de un negocio, para dejar que un especialista se encargue de ellas. La actividad que se contrata por fuera puede comprender a toda una función, un proceso o una actividad dentro de la empresa.

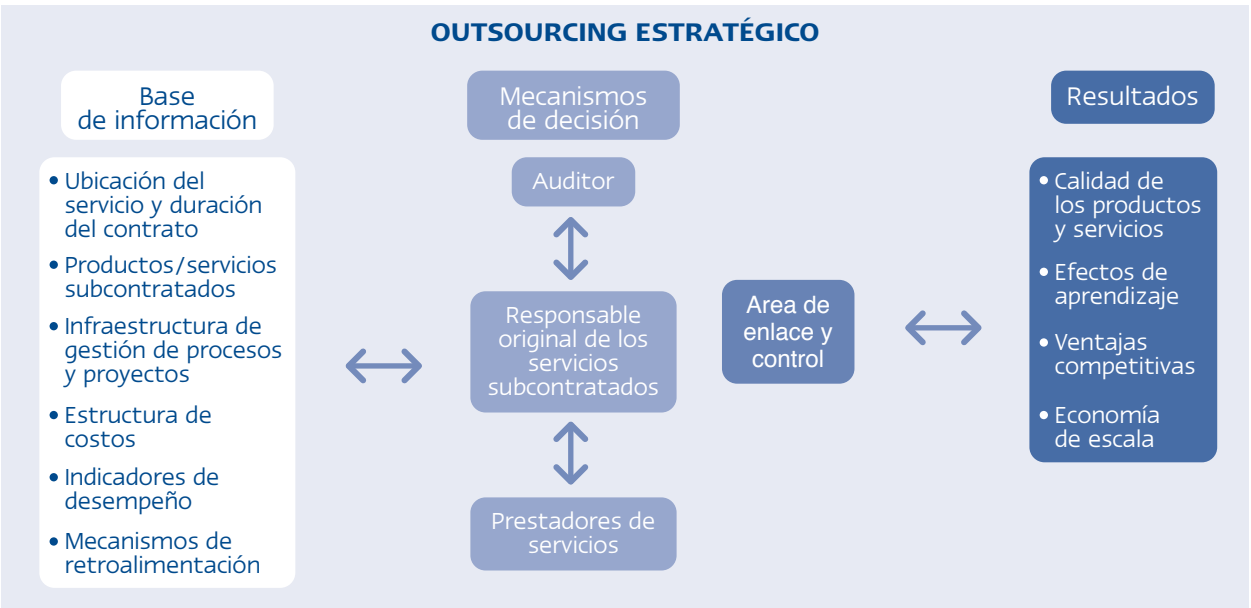
La empresa emprende un outsourcing estratégico porque valora el hecho de que pueden llevar a cabo con más congruencia su modelo de negocio para incrementar la rentabilidad. Lo más probable es que el proceso se inicie con la identificación de las actividades de creación de valor que son las que fundamentan su ventaja competitiva (capacidades distintivas), para luego determinar si alguna empresa independiente especializada en la materia puede realizarlas a un costo menor y con una mejor diferenciación. Además, esta decisión permite a la administración eliminar distracciones para fijar la atención en sus competencias centrales.

En estas circunstancias, para efectuar la auditoría se requiere conocer con detalle las relaciones contractuales entre la empresa y los especialistas, por lo que es conveniente revisar los siguientes aspectos:

1. Ubicación del servicio.
2. Relación de unidades productivas y de servicios objeto del contrato o convenio.
3. Tiempo de duración.
4. Infraestructura de gestión de procesos y proyectos.

5. Indicadores de desempeño para encauzar y evaluar las acciones.
6. Dimensión de confiabilidad de la calidad.
7. Estructura de costos.
8. Mecanismos de retroalimentación establecidos.
9. Periodicidad de los reportes de seguimiento y resultados.
10. Nivel de interacción con las áreas de la empresa.
11. Tendencias del servicio.
12. Análisis comparativo en relación con la competencia.
13. Efectos del aprendizaje.
14. Ventajas competitivas.

Para complementar la información documental, el responsable de la auditoría deberá reunirse con las personas que dirigían los servicios subcontratados, con los responsables de coordinar el control de los productos y servicios en su nueva modalidad, y con los prestadores de servicios que las manejan, lo que se puede traducir en una visión clara de los efectos reales de la decisión.



El dominio de los aspectos de comportamiento, aunado al contacto directo con las instancias anotadas, permitirá reunir los elementos de juicio suficientes y pertinentes para avalar, en su oportunidad, los resultados de la auditoría.

RESUMEN

La aplicación de la auditoría administrativa en la empresa privada representa una oportunidad para evaluar a fondo todos y cada uno de los aspectos que determinan su comportamiento organizacional, área de influencia, forma de interactuar con el entorno, pero, sobre todo, la visión de negocio fundamentada en un conocimiento profundo de las causas y efectos que se manifiestan de manera abierta y subyacente en sus acciones.

El manejo de una óptica fundamental como base de su actuación, aunado a sus capacidades distintivas y orientación hacia procesos y funciones, permite insertar su forma de operar dentro de un enfoque estratégico que contempla desde el nivel de aplicación de las estrategias corporativas, funcionales, de negocio y globales; la selección estratégica a nivel nacional, internacional, multinacional, global y trasnacional; el modo de ingreso al mercado vía la exportación, la licencia, la subsidiaria, la franquicia, la alianza estratégica, la adquisición y la fusión; la alternativa estratégica como el liderazgo en costos, diferenciación, concentración, integración vertical y horizontal y subcontratación global, hasta la estrategia para integrar al personal, en sus versiones etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica.

También considera el efecto de la cultura organizacional en su desempeño, tomando en cuenta el contexto social alto y bajo, valores que la sustentan en culturas adaptables, de logro, de clan o burocráticas, y dimensiones culturales tales como la distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo y colectivismo, masculinidad o feminidad, universalidad o particularidad, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusa y realización personal o atribución.

En cuanto a su composición, abarca la organización vertical en sus vertientes con una sola sede, con unidades desconcentradas, con unidades descentralizadas, con unidades desconcentradas y descentralizadas, con unidades globales y con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales; la organización horizontal en su diseño con unidades al mismo nivel, equipos de trabajo, en red de tecnología y en red global; la organización vertical/horizontal, en sus presentaciones función/proceso, proceso y estratégica, y la organización virtual, en sus versiones de unidades en el lugar de origen y unidades a nivel global.

En lo relativo a la gestión de la información, en las alternativas para su almacenamiento y transferencia a través de bases de datos, procesos de análisis y búsqueda de información, diccionario de estructura para facilitar la consulta y aplicaciones para el análisis de procesamiento en línea; naturaleza, sustantiva y adjetiva; formato, manual y digital; mecanismos, intranet y extranet; salvaguarda, rutas y claves de acceso, software de control y encriptamiento, y recursos de comunicación, correo de voz, correo de datos, intercambio de información electrónica y telecomunicaciones.

Por lo que toca al outsourcing estratégico, se hace un análisis de las ventajas de desincorporar áreas y/o subcontratar servicios, para mejorar el rendimiento y optimizar resultados.

CONCLUSIÓN

El efecto de la auditoría administrativa en el sector privado está sustentado por la capacidad de visualizar y valorar las diferentes combinaciones de los elementos que convergen en su implementación. La interrelación de la plataforma operacional con la estrategia, cultura, gestión de la información y del conocimiento, son su fisonomía, por lo tanto, el punto de partida del cambio.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Qué representa para una empresa la decisión de aplicar en su seno una auditoría administrativa?
2. ¿Cómo influye la estructura organizacional en la implementación de una auditoría administrativa?
3. ¿En qué forma puede una auditoría administrativa convertir a la delegación de facultades y al proceso de toma de decisiones en una ventaja competitiva?
4. ¿Qué papel juegan los niveles de estrategia en el desempeño de una empresa?
5. ¿Qué importancia tiene la cultura organizacional en la forma de operar de una empresa?
6. ¿Cómo influye una auditoría administrativa en el ejercicio de un liderazgo eficaz?
7. ¿En qué medida afecta la gestión de la información a una auditoría administrativa?
8. ¿Cómo puede enfocarse una auditoría administrativa en una empresa que emplea el recurso del outsourcing estratégico?

CASO PRÁCTICO: MEXTELECOM, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

MEXTELECOM es una empresa que inició sus operaciones en 1985 bajo el nombre de Telefonía y Comunicación, el cual, a partir de 1990, cambió por MEXTELECOM, S.A. DE C.V. Desde su creación se ha mantenido en el mercado como comercializador, importador y prestador de servicios de equipo telefónico de alta tecnología y sus accesorios, principalmente en el nicho de conmutadores de pequeña y mediana capacidad.

Actualmente maneja marcas prestigiadas y reconocidas a nivel mundial, esto es, cuenta con una línea completa de productos telefónicos y equipos de comunicación para mantenerse a la vanguardia. Además, fabrica Micro PBX y accesorios telefónicos con la marca registrada como:

Telenium®

No conforme con esto, día con día avanza y se fija nuevas metas que le permitan mantener un nivel de excelencia en servicio y vanguardia, proporcionando a sus clientes y distribuidores nuevos productos que satisfagan sus necesidades de comunicación.

HISTORIA

Corría el año 1985 cuando Marco Antonio Bardales Cruz, quien actualmente ocupa el cargo de director general, solicitó un préstamo familiar para constituir la empresa. En un principio se concentró en aparatos de telefonía, entre los cuales se destacaban las "protectoladas" (protección de la línea telefónica contra llamadas "piratas" de larga distancia y teléfonos celulares). La plantilla de personal se reducía a tres personas, dos en producción y una en comercialización

En ese tiempo manejaba productos de Gentel (descontinuados) y Panasonic. Asimismo, diversas marcas de teléfonos, faxes, contestadoras, máquinas de escribir, etc., las

cuales se comercializaban en un local ubicado en el centro de la ciudad. Con el tiempo y al aumentar su línea de productos como circuitos cerrados, televisores, videos y accesorios telefónicos, la tienda se trasladó a un local más grande en la misma ciudad. Posteriormente, abrieron dos sucursales, una en la misma zona y otra al sur de la ciudad. Esta última se cerró por falta de resultados.

En función de su crecimiento y después de participar en licitaciones del gobierno federal, se convirtió en uno de sus proveedores oficiales. Además, debido a las buenas relaciones que mantiene con los clientes y proveedores ha contactado personas de Corea y Argentina, las cuales en la actualidad manufacturan sus productos, a los que importan y venden con su marca TELENIUM.

La empresa está organizada en tres áreas:

1. Ventas (15 personas).
2. Servicio técnico a clientes (8 personas).
3. Administrativo (12 personas).

Misión

"Ser la empresa líder en la fabricación de Micro PBX y accesorios telefónicos y comercialización de equipo telefónico de pequeña y mediana capacidad a nivel nacional, y competir en el sector de las telecomunicaciones, con la visión orientada hacia la solución inmediata de las necesidades de los consumidores".

Objetivos

Con nuestra gente:

- Desarrollar al máximo sus potencialidades para lograr su crecimiento integral como personas.
- Proporcionar salarios justos para cada puesto, a fin de brindar la seguridad y estabilidad necesarias para trabajar con eficiencia.

Con nuestros accionistas:

- Mantener la rentabilidad de la empresa en un ambiente financiero sólido y sano.

Con la sociedad:

- Suministrar los artículos necesarios para satisfacer sus necesidades y estar siempre a la vanguardia de los cambios tecnológicos para estar en condiciones de ofrecer lo mejor de la tecnología de punta.
- Apoyar la economía del país a través del crecimiento de la empresa como ente productivo.

Línea de productos

Sistemas telefónicos

- paquetes telefónicos.
- centrales básicas.
- tarjetas.
- teléfonos multilínea (base para empotrar, consolas).
- accesorios (gabinetes, fuentes de poder, amplificadores).
- correo de voz.

Teléfonos:

- Unilínea, secretariales (fuentes para secretariales).
- Decorativos.
- Inalámbricos (extrahandset, antenas, baterías).
- Públicos (caseta).
- Teléfonos con contestadora y contestadoras.
- Seguridad de línea telefónica y accesorios telefónicos: contatel, protectoladas, candatel, derilin, detectofon, ecotel, privatiz, privacom, privatel, filtrui, tarifatel, campanas, grabatel.
- Faxes, accesorios.

Protección contra descarga y cambios de voltaje:

- Telefónico: protectores híbridos, prolux, plasmas.
- Eléctrico: reguladores, respaldos, multisafe, el-501, 905-106.
- Baterías: baterías, cobat.

Seguridad e intercomunicación:

Circuito cerrado

- Kits.
- Monitores (control remoto).
- Cámaras y microcámaras, (soportes, housing, lentes).
- Videograbadoras time lapse.
- Cables y conectores para cctv: cables; conectores: minidin, copledin.

Interfonos

- Kits.
- Teléfonos.
- Frentes, botoneras.
- Interfonos inalámbricos.

Videointerfonos

- Kits.
- Monitores (grabadoras de imágenes).
- Frentes, botoneras.
- Accesorios.

Intercomunicación

- Intercomunicadores alámbricos kits (segurifon).
- Intercomunicadores alámbricos con auricular.
- Intercomunicadores alámbricos manos libres.
- Intercomunicadores inalambricos kits.
- Intercomunicadores inalámbricos estaciones.

Accesorios

- Fuentes de alimentación.
- Chapas, contrachapas, transformadores.
- Sensores.

Material para instalación:

Telefonía:

- Bobina, caja, rollo.
- Cables por metro.

- Cables con conector.
- Cajas de conexión y distribución: regletas, smbc (clip de puenteo).
- Conectores (amphenoles, adaptadores-jack.
- Coples, claviti coneaum,c-uy, ddk´s, plugs, rosetas, gira plug.

Instalación general
- cinchos.
- canaletas.

Canales de distribución

MEXTELECOM ofrece la venta a usuarios, distribuidores y mayoristas a través de los siguientes canales de distribución.

1. Ventas de piso en dos sucursales (que exhiben los productos, folletos y material publicitario) ubicadas en la zona centro de la capital.
2. Grupo de agentes de venta a usuarios que se encarga de asesorar y visitar a los clientes.
3. Ejecutivos de venta al mayoreo (distribuidor), los cuales laboran con más de 700 distribuidores autorizados y capacitados en equipo telefónico, intercomunicadores (interfon) y sistemas de seguridad audiovisual (CCTV), 60% de ellos ubicados en el área metropolitana y el resto en el interior del país.

Clientes clave

Sector público:
- Aeropuertos y Servicios Auxiliares.
- Banco Nacional de Comercio Exterior S.N.C. (BANCOMEXT).
- Centro de Investigación y Seguridad Nacional (CISEN).
- Comisión Nacional del Agua.
- Comité Administrativo del Programa Federal para la Construcción de Escuelas.
- Consejo Nacional de Fomento Educativo.
- Instituto de Seguridad y Servicios Sociales para los Trabajadores del Estado (ISSSTE).
- Instituto Electoral del Distrito Federal.
- Instituto Federal Electoral (IFE).
- Instituto Latinoamericano de la Comunicación Educativa (ILCE).
- Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).
- Patronato del Ahorro Nacional.
- Poder Judicial de la Federación.
- Presidencia de la República.
- Secretaría de Educación Pública (SEP).
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).
- Secretaría de la Reforma Agraria.
- Secretaría de Salud.
- Secretaría de Transporte y Vialidad.
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT).
- Servicio Postal Mexicano (SEPOMEX).
- Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN).
- Telecomunicaciones de México.

Sector privado:
- Banco Nacional de México, S.A. (BANAMEX)
- Cooperativa Cruz Azul, S.C.L.
- Laboratorios Sanox, S.A. de C.V.

- Alarmas Centralizadas, S.A. de C.V.
- Business And Trade Company, S.A. de C.V.
- Transworld Cargoes Distribution, S.A. de C.V.
- EMC Internacional de México, S.A. de C.V.
- HomeMart México, S.A. de C.V.
- LR-Middle, S.A. de C.V.
- Pierre Jordan, S.A. de C.V.
- Viajes Terremar, S.A. de C.V.
- Vinos y Licores La Castellana, S.A. de C.V.
- Corporación Integral en Tecnología y Comercialización, S.A. de C.V.

Las marcas que representan son:

- Panasonic.
- SAMSUNG.
- Sharp.
- NEC.
- Commax.
- SIEMENS.
- El auténtico protectolada.

Toda vez que la empresa no cuenta en la actualidad con un postulado de visión y una filosofía se propone:

Visión

"Estamos en condiciones de mirar hacia adelante en busca de nuevos retos que den como resultado nuevos servicios y programas que nos permitan desarrollar mejores oportunidades de negocio, para ofrecer día con día los artículos de vanguardia que el mercado y nuestros clientes demandan".

Filosofía

"Brindar un producto y servicio de calidad que satisfaga las necesidades de nuestro mercado con dedicación y trabajo. En MEXTELECOM reiteramos nuestro compromiso de innovación, atención y servicio para con todos nuestros clientes, distribuidores y proveedores.

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

OBJETIVOS

- Obtener la información necesaria que permita conocer todos los aspectos de la empresa e identificar las áreas que presentan problemas.
- Definir los requisitos necesarios y el cuestionario de valoración para llevar a cabo la auditoría en el área elegida.
- Elegir las herramientas de investigación confiables para evaluar el área y las alternativas de mejora.
- Identificar las desviaciones en el área objeto de estudio.
- Elaborar el programa de auditoría.
- Monitorear el cumplimiento del programa y desarrollo de la auditoría.

- Presentar el informe correspondiente, con los problemas identificados y las propuestas para su solución.
- Sentar las bases para dar seguimiento a las recomendaciones.

CONTEXTO

El primer paso de la auditoría en Mextelecom, S.A. de C.V., fue un acercamiento con el director de la empresa con quien se sostuvo una entrevista, de la cual se derivaron las siguientes conclusiones:

- Se trata de una pequeña empresa dedicada a la compra-venta de equipo y accesorios electrónico y telefónico, así como a su instalación.
- Es una empresa constituida como sociedad anónima, que inició con un capital de 1000 dólares y con el tiempo lo ha incrementado. Actualmente dispone de un capital social de 4 millones de dólares y 35 empleados.
- Su manual de organización, elaborado en 1995, está mal estructurado, por lo cual se ha convertido en un obstáculo para los cambios que se han propuesto en la empresa.
- En lo que respecta a su estructura orgánica, las funciones son repetitivas y en las sucursales se confunden los puestos.
- Sus objetivos no están estructurados de manera correcta.
- Uno de los problemas más significativos que se detectó es que los directivos no le dan suficiente importancia a difundir su cultura organizacional entre el personal. No existen políticas establecidas, sólo procedimientos por escrito.
- Ha tenido dificultades para afrontar la competencia, ya que la zona en la que se localiza casi todas las empresas se dedican a este giro.
- Se acordó auditar la función de recursos humanos para determinar su efecto en el manejo de las áreas de ventas, compras y finanzas.

Ponderación de funciones

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las empresas, por lo cual es imprescindible ponderarlas. Esto es, asignarle a cada una de ellas un valor que técnicamente se conoce como peso para establecer su importancia relativa, expresada en porcentaje, en la eficiencia de la empresa. Para ello, a la suma de todas las funciones se le atribuye un valor de 100, a fin de asignar a cada una un peso relativo.

Determinación de factores a evaluar

- Proceso de recursos humanos (procedimientos a través de los cuales el área de recursos humanos se encarga de que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar todas sus funciones).
- Sueldos, salarios e incentivos.
- Relaciones laborales.
- Prestaciones y servicios.

Asignación de puntos a los factores a evaluar

Los pasos señalados para las funciones podrán servir directamente para medir la eficiencia de cada una de las funciones, pero con el objeto de darle mayor amplitud y más flexibilidad para realizar la auditoría se propone el uso de puntos. Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar.

Al decir que un factor tiene más puntos en comparación con otros, se indicará por qué es más importante para obtener un resultado eficiente y en qué proporción vale más. A continuación se expresan los puntos por grado, su calificación y porcentaje relativo:

5 000	puntos corresponde a un grado	Excelente	90 a 100%
4 000	puntos corresponde a un grado	Muy bueno	80 a 90%
3 000	puntos corresponde a un grado	Buen	60 a 80%
2 000	puntos corresponde a un grado	Regular	40 a 60%
1 000	puntos corresponde a un grado	Malo	20 a 40%
0	puntos corresponde a un grado	Muy malo	0 a 20%

Para efectos de la auditoría, a la función de recursos humanos se le asignaron los siguientes porcentajes:

Proceso de recursos humanos	40%
Sueldos, salarios e incentivos	25%
Relaciones laborales	20%
Prestaciones y servicios	15%
	100%

Determinación de grados

Se llama grado a cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

APRECIACIÓN	GRADOS	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 a 100%
Muy bien	4	80 a 90%
Bien	3	60 a 80%
Regular	2	40 a 60%
Mal	1	20 a 40%
Muy mal	0	0 a 20%

El valor de cada grupo sirve para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos buena o mala.

El siguiente paso es multiplicar el número de punto de cada factor por el valor de grado en que quede comprendido, según su grado de eficiencia, con base en las técnicas de investigación utilizadas.

Proceso de recursos humanos

Excelente	400*5	2000
Muy bien	400*4	1600
Bien	400*3	1200
Regular	400*2	800
Mal	400*1	400
Muy mal	400*0	0

Sueldos, salarios e incentivos

Excelente	250*5	1250
Muy bien	250*4	1000
Bien	250*3	750
Regular	250*2	500
Mal	250*1	250
Muy mal	250*0	0

Relaciones laborales

Excelente	200*5	1 000
Muy bien	200*4	800
Bien	200*3	600
Regular	200*2	400
Mal	200*1	200
Muy mal	200*0	0

Prestaciones y servicios

Excelente	150*5	750
Muy bien	150*4	600
Bien	150*3	450
Regular	150*2	300
Mal	150*1	150
Muy mal	150*0	0

Como se observa, 5000 puntos es el máximo que puede obtener el área de recursos humanos.

TABLAS DE EVALUACIÓN

Proceso de recursos humanos	Excelente x5	Muy bien x4	Muy bien x3	Regular x2	Mal x1	Muy mal x0
1. Se utilizan buenos medios de información para reclutar a los aspirantes	250	200	150	100	50	0
2. Se exigen requisitos tanto para los puestos directivos como para los empleados	300	240	180	120	60	0
3. Se efectúan exámenes médicos, físicos, psico lógicos a los aspirantes	200	160	120	80	40	0
4. Se entrega al nuevo empleado su contrato de trabajo y el reglamento interior de trabajo	200	160	120	80	40	0
5. A los trabajadores de nuevo ingreso se les suministra el manual de bienvenida	250	200	150	100	50	0
6. Existen programas de entrenamiento y desarrollo para empleados y ejecutivos	300	240	180	120	60	0
7. Son conocidos los resultados de los programas de entrenamiento y desarrollo	300	240	180	120	60	0
8. Los medios internos y externos de entrenamiento y desarrollo son eficientes	200	160	120	80	40	0
TOTAL	**2000**	**1600**	**1200**	**800**	**400**	**0**

Total de puntos = 850 / 2000 * 100 = 42.5%

Sueldos, salarios e incentivos	Excelente x5	Muy bien x4	Muy bien x3	Regular x2	Mal x1	Muy mal x0
1. Los puestos de la empresa están correctamente definidos	250	200	150	100	50	0
2. Intervienen en la valuación de puestos, tanto directivos como trabajadores	250	200	150	100	50	0
3. Se emplean factores para valuar los puestos	150	120	90	60	30	0
4. Se efectúan comparaciones externas	100	80	60	40	20	0
5. Los incentivos se calculan técnicamente	200	160	120	80	40	0
6. Los incentivos son comprendidos por los trabajadores	50	40	30	20	10	0
7. Cuentan con programas de productividad relacionesos con los estímulos e incentivos	100	80	60	40	20	0
8. Se estimula el desempeño	150	120	90	60	30	0
TOTAL	**1250**	**1000**	**750**	**500**	**250**	**0**

Total de puntos = 410 / 1250 * 100 = 32.8%

Relaciones laborales	Excelente x5	Muy bien x4	Muy bien x3	Regular x2	Mal x1	Muy mal x0
1. Existe cordialidad en el grupo	200	160	120	80	40	0
2. Los miembros se adaptan rápidamente	200	160	120	80	40	0
3. La autoridad se respeta	100	80	60	40	20	0
4. Se da cumplimiento con gusto a las obligaciones	100	80	60	40	20	0
5. Se da reconocimiento al cumplimiento de las obligacioenes	75	60	45	30	15	0
6. Se da un trato adecuado al personal	75	60	45	30	15	0
7. Existen sistemas de sugerencias y quejas	100	80	60	40	20	0
8. Son adecuadas las condiciones de trabajo	150	120	90	60	30	0
TOTAL	**1000**	**800**	**600**	**400**	**200**	**0**

Total de puntos = 635 / 1000 * 100 = 63.5%

Prestaciones y servicios	Excelente x5	Muy bien x4	Muy bien x3	Regular x2	Mal x1	Muy mal x0
1. La empresa otorga prestaciones y da servicios	150	120	90	60	30	0
2. Ofrece prestaciones y servicios personales	100	80	60	40	20	0
3. Ofrece prestaciones y servicios colectivos	50	40	30	20	10	0
4. Se otorgan prestaciones y se dan servicios de carácter familiar	50	40	30	20	10	0
5. El personal conoce los servicios que presta la empresa	125	100	75	50	25	0
6. Los servicios son realmente utilizados	50	40	30	20	10	0
7. Existen sistemas de ascensos y promociones	125	100	75	50	25	0
8. Los empleados concen el nivel máximo a que pueden aspirar dentro de la empresa	100	80	60	40	20	0
TOTAL	**750**	**600**	**450**	**300**	**150**	**0**

$$\text{Total de puntos} = \frac{270}{750} * 100 = 36\%$$

Resultados

Proceso de recursos humanos	850	42.5%
Retribuciones y salarios	410	32.8%
Relaciones laborales	635	63.5%
Prestaciones y servicios	270	36.0%
	2165	

Como el máximo que se podía obtener era de 5000 puntos, se encontró lo siguiente:

$$\frac{2165}{5000} = 43.3\%$$

Con base en los datos obtenidos se concluye que el área de recursos humanos desarrolla sus funciones de forma regular ya que su grado de eficiencia ascendió a 43.3%. A continuación se presentan los cuadros comparativos de las fallas detectadas y de las recomendaciones que se proponen:

INFORME DE AUDITORÍA

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
VENTAS	Se ha registrado una baja en las ventas debido a la fortaleza de los competidores.	Efectuar promociones para impulsar las ventas. Asimismo, capacitar al personal, particularmente en materia de atención al cliente.

(continúa)

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
	Comunicación deficiente entre las áreas de ventas y compras, lo que provoca escasez de algunos artículos y sobrexistencia de otros.	Que el área de ventas genere un reporte semanal que especifique la venta de cada uno de los artículos y proporciones una copia al área de compras.

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
COMPRAS	No se cuenta con almacén, lo que provoca que los productos se encuentren dispersos en todos los pasillos de la empresa.	Reubicar el área administrativa en oficinas alternas cercanas a la matriz para mejorar la distribución del espacio.
	No existe un programa de compras congruente.	Estructurar un programa de compras y darle seguimiento para garantizar la formulación oportuna de los pedidos.
	No existe un control estadístico de inventarios, lo que ocasiona la escasez y duplicación de artículos, así como errores en las cantidades solicitadas.	Implementar el sistema de lote económico para establecer puntos de reorden y así contar con las cantidades necesarias en el momento oportuno.

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
FINANZAS	No existe el apoyo de fuentes de financiamiento externas a la organización.	Buscar fuentes de financiamiento preferenciales como NAFIN y BANCOMEXT.
	La empresa no opera con un sistema de presupuestos.	Implementar un sistema presupuestario que considere todas las áreas de la empresa, para lograr un eficiente control de los gastos, ingresos, utilidades y costos.
	Dentro del área las funciones no están definidas de manera correcta.	Definir con exactitud las responsabilidades que corresponden a cada encargado del área, señalando con toda precisión los montos que pueden manejar.
	No existen políticas para el otorgamiento de crédito, lo que puede ocasionar pérdidas para la empresa.	Elaborar políticas de otorgamiento acordes con la situación de los diferentes tipos de clientes.

(continúa)

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
RECURSOS HUMANOS	Insuficientes fuentes de reclutamiento debido a la carencia de los elementos necesarios para atraer al personal idóneo, ya que sólo se recurre a los periódicos.	Detectar y considerar nuevas fuentes de reclutamiento, tales como cámara (industrial, universidades, agencias de empleo, revistas y boletines, entre otros.
	La selección de empleados no es adecuada, ya que no se aplican los exámenes necesarios para garantizar el nivel de desempeño esperado.	Definir con precisión los pasos que se denben dar para cumplir puntualmente con esta función: a) Entrevista preliminar. b) Aplicación de los exámenes de conocimientos y psicométricos. c) Realizar los exámenes médicos. d) Dar seguimiento a la contratación.
	Los contratos de trabajo no se cumplen en su totalidad.	Establecer claramente las cláusulas tanto para los empleados como para la empresa.
	La empresa no brinda a sus empleados una inducción completa y tampoco dispone de un manual de bienvenida, lo que ocasiona un deficiente ingreso, falta de socialización y de integración al trabajo.	Realizar una inducción adecuada que contenga un recorrido por las instalaciones así como la elaboración de un manual de bienvenida que contenga la estructura organizacional, misión, visión, filosofía y objetivos para que el trabajador adquiera conocimientos relevantes acerca de la empresa.
	Análisis de puestos obsoleto.	a) Realizar una revisión cada año con base en los resultados. b) Actualizar los contenidos del análisis de puestos.
	No existe valuación de puestos.	Utilizar los métodos de valuación de puestos más conocidos, tales como: determinación de grados, ponderación de funciones o método de puntos lo que dará lugar a una remuneración más equitativa para cada puesto.
	Ausencia de un programa de calificación de méritos, lo que limita las promociones, ya que sólo se considera la antigüedad y el nivel de responsabilidad.	Definir un método de calificación de méritos para establecer parámetros que favorezcan las promoción y así promover un mejor desempeño.

(continúa)

ÁREA	FALLA	PROPUESTA
	No se cuenta con un programa de capacitación adecuado, lo que ocasiona desconocimiento de algunas funciones inherentes al puesto.	Desarrollar un programa de capacitación más eficiente que cubra las necesidades requeridas por cada puesto.
	Mala distribución de los extinguidores y desconocimiento total del uso de los mismos.	Ubicar los extinguidores en los lugares que se requieren y entrenar a los empleados sobre su uso correcto.
	Escasez de símbolos de seguridad.	Colocar señalamientos en toda la empresa que permitan concientizar a los empleados acerca de los riesgos de trabajo.
	Pasillos obstruidos por insumos y productos, lo que provoca el entorpecimiento de las actividades.	Reubicar las oficinas administrativas para crear el almacén.
	Diseño inadecuado de la ruta de evacuación.	Cambiar y buscar nuevas alternativas para la ruta de evacuación.

CONCLUSIONES

1. La estructura organizacional es muy reducida en comparación con la diversidad de actividades que se desarrollan.
2. No existe correspondencia entre la distribución de las instalaciones y el número de empleados, lo que limita el movimiento y el flujo del trabajo.
3. No se tiene una visión que precise lo que se desea hacer y en qué dirección debe avanzar la empresa.
4. Se carece de una administración que sustente los aspectos organizacionales.
5. El manual de organización es obsoleto en relación con las actividades y mercados actuales.
6. No existen políticas que guíen la toma de decisiones y apoyen las funciones.
7. No se dispone de un reglamento interno de trabajo, pues todo se maneja por medio de memorándums y circulares, lo que en muchas ocasiones dificulta que el personal conozca sus derechos y obligaciones.
8. Las líneas de comunicación entre empleados y directivos son deficientes.

RECOMENDACIONES

1. Diseñar una estructura acorde con las funciones de la empresa.
2. Reubicar la planta en general, considerando en primera instancia la creación de un almacén para evitar que el producto terminado obstruya el paso de los empleados dentro de las instalaciones.
3. Tomando en cuenta lo importante que es saber a dónde se quiere llegar, se propone la definición explícita de una visión que permita imaginar el presente y el futuro deseado para la empresa.
4. La revisión y actualización del manual de organización es fundamental para conocer las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa, así como entre cada departamento o sección.

5. Establecer políticas que orienten a la organización en la toma de decisiones.
6. Elaborar un reglamento interno que regule las actividades de todo el personal.
7. Realizar juntas mensuales para promover una mayor interacción y coordinación entre todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
8. Establecer controles tales como:

   - *Control de comportamiento* éste se realiza de manera formal a través de la evaluación del desempeño. Si el desempeño es satisfactorio debe ser premiado para reforzar tal conducta. Si es insatisfactorio, los gerentes deben mejorar la motivación y los incentivos y, en su caso, desarrollar una nueva disciplina laboral.
   - *Control financiero* desarrollar un sistema presupuestario para coadyuvar en el manejo financiero de la empresa. Asimismo, utilizarlo para apoyar la preparación del pronóstico de ventas.
   - *Control de compras* llevar a cabo una programación fundamentada en gráficas de Gantt y de ruta crítica para determinar y manejar los tiempos en cada pedido.
   - *Control de mantenimiento* reducir los costos de mantenimiento correctivo, ya que con frecuencia son mayores que los costos de mantenimiento preventivo.
   - *Control de calidad del servicio* brindar mejor calidad en el servicio a clientes para incrementar la cartera de éstos y las ventas.

PREGUNTAS

1. ¿Es la auditoría administrativa un mecanismo idóneo para evaluar el desempeño de las áreas funcionales de la empresa? Explique su respuesta.
2. ¿En qué forma afecta la estrategia de negocio de la empresa su participación en un giro industrial con una fuerte competencia?
3. ¿Cómo se relaciona la estrategia de negocio con la integración vertical descendente adoptada por la empresa?
4. ¿En qué medida la empresa vincula sus estrategias de integración vertical y concentración?
5. ¿Qué importancia reviste para una empresa que se desempeña en el sector de telecomunicaciones la falta de un área encargada de investigación y desarrollo?
6. ¿De qué manera influye la estructura orgánica de la empresa en la capacidad para lograr capacidades distintivas?
7. ¿Cómo puede contribuir la auditoría administrativa practicada a la empresa en el manejo inteligente de los acuerdos de licencia de las marcas que representa?

CAPÍTULO 10

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Precisar el propósito fundamental de la auditoría en el sector público.
- Conocer las normas que orientan la ejecución de la auditoría en el sector público.
- Presentar los términos que se emplean para identificar las diferentes instancias que intervienen en la auditoría pública.
- Identificar el contenido del programa anual de control y auditoría.
- Conocer las normas generales de auditoría en el sector público.
- Determinar el marco de actuación de los órganos internos de control de las dependencias del sector central y de las entidades del sector paraestatal.
- Visualizar y comprender la ventaja de aplicar la Guía General de Auditoría Pública y la Guía General de Revisiones de Control en las instituciones del sector público.
- Valorar la importancia del empleo inteligente de las herramientas de auditoría en el sector público para lograr resultados óptimos en la implementación de la auditoría administrativa.

"La innovación del valor es un concepto de estrategia distinto tanto de la creación del valor como de la innovación tecnológica."

W. Chan Kim

La auditoría en el sector público

El empleo de la auditoría en el sector público mantiene una relación de congruencia con los términos en los que se utiliza en las organizaciones privadas. Sin embargo, dispone de un instrumental diseñado en función de la normatividad a la que tiene que apegarse y a los fines específicos que persigue.

El propósito fundamental de la auditoría pública es permitir a los titulares de las instituciones oficiales dar respuesta a las demandas de la ciudadanía por lo que toca al ejercicio racional de los recursos de que disponen a través de una administración de calidad, eficaz y honesta en el cumplimiento de los objetivos y metas que tienen encomendados.

La auditoría en el sector público está respaldada por toda una infraestructura normativa, elaborada con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad de las organizaciones para las que fue concebida. En realidad, existen normas y lineamientos para cada aspecto prioritario, para cada instancia de decisión y para cada área de influencia.

Por lo anterior, en la selección de los contenidos, se siguió el criterio de identificar no sólo las normas generales más representativas en la materia, sino aquellas que, por su interrelación, establecen las bases para la aplicación de la auditoría en el sector público en forma consistente, esto es, que hacen posible la cobertura de todo tipo de auditoría en toda clase de ambiente.

La base normativa para alcanzar este propósito es la siguiente:

- Programa Anual de Control y Auditoría.
- Normas Generales de Auditoría Pública.

La auditoría en el sector público está respaldada por una infraestructura normativa, con el fin de hacerla viable, accesible y funcional, independientemente de la naturaleza y complejidad de las organizaciones para las que fue concebida.

- Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Dependencias del Sector Central.
- Marco de Actuación de los Órganos Internos de Control en las Entidades del Sector Paraestatal.

En forma complementaria se incluyen dos apéndices con criterios y lineamientos que coadyuvan con la base normativa.[1]

Con el objeto de contar con un marco de referencia claro acerca de las principales instancias que se citan a lo largo del capítulo y sus apéndices, se incluyen las definiciones correspondientes.

Dependencia
Institución pública subordinada al titular del Poder Ejecutivo Federal en el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo que tiene encomendados.

Dependencia de orientación y apoyo global (globalizadora)
Institución pública que cumple con funciones de carácter normativo, de vigilancia, control y apoyo a las dependencias y entidades que forman parte de la Administración Pública Federal.

Entidad
Instituciones públicas que coadyuvan con el Poder Ejecutivo en los términos de la Ley Federal de Entidades Paraestatales.

Comité de control y auditoría
Órgano colegiado orientado a promover el mejoramiento de la gestión de las dependencias y entidades públicas.

Órganos internos de control
Instancias responsables de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de transparencia con que se manejan los recursos públicos, así como del nivel de eficiencia, eficacia y calidad con que se alcanzan las metas y objetivos institucionales.

Delegados de contraloría
Órgano de vigilancia encargado de promover en las dependencias y órganos desconcentrados los mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación necesarios para propiciar el incremento de la productividad, mejora continua de la calidad de los bienes y la prestación de servicios y atención a la sociedad.

[1] La Guía General de Auditoría Pública, contiene lineamientos para normar y estandarizar los trabajos de auditoría de los órganos de control interno de la Administración Pública Federal (Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo). La Guía General de Revisiones de Control, establece los aspectos generales que deben contemplarse en la ejecución de las revisiones de control por parte de los órganos internos de control de la Administración Pública Federal (Secretaría de la Función Pública). En ambos casos, desde su planeación hasta la presentación del informe de resultados y su seguimiento.

Comisarios públicos
Integrantes de los órganos de gobierno o de control interno de las entidades, cuya atribución es la evaluar y dar seguimiento a medidas preventivas y correctivas en materia de control, así como interpretar y aplicar el marco normativo que regula la administración pública paraestatal.

PROGRAMA ANUAL DE CONTROL Y AUDITORÍA

Con el propósito de otorgar a los órganos internos de control de las instituciones públicas el apoyo técnico y normativo para el desarrollo eficaz y eficiente de sus intervenciones, así como la flexibilidad y autonomía que la función requiere, se ha elaborado el Programa Anual de Control y Auditoría, cuyo enfoque y contenido son de carácter normativo y de aplicación general en la Administración Pública Federal.

Es conveniente destacar que la estructura del programa permite su adecuación en función de la naturaleza, magnitud y características de las instituciones, obedeciendo a la heterogeneidad de sus objetivos, programas, estructuras, formas de operación y marco legal aplicable.

El Programa Anual de Control y Auditoría fue creado con el propósito de otorgar a los órganos internos de control de las instituciones públicas, el apoyo técnico y normativo para el desarrollo eficaz y eficiente de sus intervenciones, así como la flexibilidad y autonomía que la función requiere.

OBJETIVO GENERAL

Establecer lineamientos generales que regulen la realización de auditorías en lo que se refiere a las actividades previas, así como a la elaboración y presentación del programa de las instituciones que conforman la administración pública federal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover que los órganos internos de control lleven a cabo sus acciones en materia de control y auditoría en forma programada y sistemática, orienten sus actividades hacia la totalidad de programas, funciones, recursos y áreas de una institución, y den preferencia a los aspectos sustantivos.
- Homogeneizar la formulación y presentación de los documentos que integran el programa.
- Definir tipos de auditoría según los requerimientos de la globalizadora y las prioridades o necesidades de la institución.
- Enunciar aspectos generales que sirvan de base a los órganos internos de control para determinar, de acuerdo con su fuerza de trabajo total, el número, objetivos, alcance y tiempo en que realizarán sus auditorías.
- Propiciar que en la programación de las auditorías se atienda principalmente a la calidad de las revisiones, más que a su cantidad.

ÁREAS DE APLICACIÓN

Los apartados del programa abarcan los principales aspectos que deben ser revisados, tales como organización de las áreas, planeación de los recursos y actividades, observancia de las medidas de austeridad, racionalidad y disciplina presupuestal, la existencia de controles internos y contables adecuados, la oportunidad y confiabilidad del registro de las operaciones, la eficacia con que se logran las metas y objetivos, así como el cumplimiento de las disposiciones legales.

También establecen los lineamientos generales para la planeación y ejecución de auditorías, pero hacen especial hincapié en la importancia de la supervisión por parte del

titular del órgano interno de control o del personal que éste designe. Como se puede apreciar, se estructura en dos apartados: el primero se refiere a la planeación, donde por su importancia se destaca lo referente a la investigación previa, tipos de auditoría, la formulación del programa, el examen y evaluación de los sistemas de control y finalmente la elaboración de los programas específicos de revisión. El segundo menciona las actividades por desarrollar en la ejecución.

Los lineamientos son de carácter enunciativo más no limitativo, por lo que no se excluye la posibilidad de adoptar otros principios complementarios que, de acuerdo con las características y naturaleza de la operación y con base en el criterio y experiencia del auditor público, redunden en la obtención de mejores resultados en la revisión.

LINEAMIENTOS GENERALES DE LA PLANEACIÓN

1. INVESTIGACIÓN PREVIA

El propósito de la investigación previa es seleccionar las áreas, operaciones, programas o recursos a auditar y obtener la información que se utilizará para determinar las bases para planear las actividades y elaborar un adecuado Programa Anual de Control y Auditoría.

Antes de la ejecución del trabajo de auditoría, el auditor debe realizar una investigación para definir sus objetivos, alcance, procedimientos, recursos, tiempos y oportunidad de los mismos, precisándolos en sus programas de trabajo.

El propósito de la investigación previa es seleccionar las áreas, operaciones, programas o recursos donde se va a ejecutar la auditoría y obtener la información que se utilizará para determinar las bases para planear las actividades y elaborar un adecuado Programa Anual de Control y Auditoría.

La investigación previa ofrece una vista panorámica general de la institución, por lo que es conveniente mencionar que el titular del órgano interno de control es el responsable de supervisar al personal que participará en el desarrollo de esta investigación, la cual, básicamente, permitirá conocer:

- La reputación de la entidad y sus principales servidores públicos.
- Experiencia anterior en cuanto a la existencia de transacciones de naturaleza delicada, errores, irregularidades o actos ilegales.
- Áreas donde se recibieron observaciones por parte de las autoridades hacendarias, auditor externo, globalizadora u otra instancia de control y fiscalización.
- Recurrencia de las observaciones determinadas en las áreas u operaciones.
- Naturaleza y características de las áreas, operaciones, programas o recursos sujetos a revisión considerados prioritarios o con mayor riesgo.
- Indicadores financieros de evaluación, de productividad, de eficiencia y de efecto en el desempeño, entre otros.
- Determinación de prioridades a considerar en cuanto a la calidad del servicio proporcionado, con la finalidad de medir permanentemente el grado de eficacia, eficiencia, oportunidad y productividad de las diferentes áreas.

Al finalizar esta investigación, el titular del órgano interno de control podrá:

- Identificar las unidades administrativas, áreas, recursos, programas y operaciones que por su importancia deban ser revisadas, contemplando adicionalmente los requerimientos específicos de la globalizadora, del titular de la institución, del órgano de gobierno y del comité de control y auditoría.
- Precisar los objetivos que se pretenden lograr en la ejecución de la auditoría, de conformidad con las normas y lineamientos generales establecidos para cada una de las revisiones.

- Definir el tipo y alcance de cada revisión con base en los objetivos, el periodo en que se deban reportar los resultados de la intervención, los recursos financieros y materiales, y la experiencia y capacidad de los recursos humanos del órgano interno de control.
- Considerar la coordinación con otras instancias de auditoría tales como auditores externos, auditores gubernamentales, profesionales independientes y especialistas en algún ramo determinado.

2. TIPOS DE AUDITORÍA

Las auditorías deben orientarse a fortalecer las acciones preventivas, el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño a todos los niveles de cada área de la institución, así como a promover la creación de un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación, conceptos que por su naturaleza deberán formar parte de la estrategia global.

Por lo anterior y de acuerdo con las características, alcance, profundidad y objetivos de cada revisión, se deberán presentar conforme a los siguientes grupos de auditoría:

a) Auditorías integrales (enfoque de flujo de operación)

Esta clase de revisiones evalúan:

- El grado y la forma en que los recursos financieros, materiales y humanos son administrados con honestidad, economía, eficiencia, eficacia y transparencia, así como el cumplimiento de medidas de racionalidad, austeridad y disciplina fijadas en el Presupuesto de Egresos de la Federación y acordes con las demandas actuales de la sociedad.
- La oportunidad con que son registradas en términos monetarios las operaciones financiero-administrativas.
- El estricto cumplimiento de las disposiciones normativas, legales y reglamentarias aplicables.
- Existencia de esquemas claros de rendición de cuentas y cumplimiento oportuno de los mismos.

La determinación del alcance que deba darse a la auditoría integral estará sujeta a:

- La misión y los objetivos de la institución.
- La naturaleza, magnitud y complejidad de las funciones de las áreas por revisar.
- La existencia, confiabilidad y calidad de sistemas de control interno tanto operativo como contable y mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.
- La importancia relativa y el riesgo de las operaciones.

La auditoría integral supone efectuar un examen y evaluación de la planeación, organización, control interno operativo, control interno contable y mejoramiento administrativo, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables.

Esta auditoría integral supone efectuar durante su ejecución un examen y evaluación de la planeación, organización, control interno operativo, control interno contable y mejoramiento administrativo, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables al área o programa por revisar.

Las auditorías integrales se codifican en los siguientes flujos:

- Nóminas.
- Egresos.
- Conversión.
- Ingresos.
- Tesorería.
- Reporte financiero.

Los flujos enunciados se identifican con una clave, y se enfocan a la revisión de:

- Recursos humanos.
- Adquisiciones, arrendamientos y servicios.
- Almacenes e inventarios de bienes de consumo.
- Obra pública.
- Inventarios y activos fijos.
- Producción.
- Presupuesto (gasto de inversión y gasto corriente).
- Ingresos.
- Disponibilidades.
- Pasivos.
- Sistemas de información y registro.

Las auditorías integrales deben programarse con el alcance, fuerza de trabajo y temporalidad que estimen conveniente los órganos internos de control, reiterándose la flexibilidad y autonomía de gestión. Por lo tanto, se deben considerar, entre otros aspectos, los siguientes:

- Las necesidades y prioridades de la institución, periodos donde más operaciones se efectúen, se produzca la conclusión de las mismas, o bien se eroguen las mayores cantidades de dinero.
- Procurar que las auditorías integrales se concluyan en los periodos en que fueron programadas, evitando en lo posible su reprogramación, sustitución o cancelación.

Es recomendable que se programen y ejecuten durante el ejercicio las 12 revisiones integrales, ya que ello permitirá conocer al final del año la trascendencia de la problemática de las instituciones. Sin embargo, si por alguna razón se omite alguna revisión integral, se deberá justificar mediante la documentación correspondiente.

b) Auditorías específicas

Las auditorías específicas pueden ser administrativas, operativas, de estados financieros, legales o sustantivas y deben orientarse a reforzar los objetivos de las auditorías integrales.

Estas auditorías pueden ser administrativas, operativas, de estados financieros, legales o sustantivas y deben orientarse a reforzar los objetivos de las auditorías integrales a través de revisiones con alcance, enfoque y objetivos particulares, hacia determinadas unidades administrativas, recursos, áreas o programas que abarquen todas las fases que integran su operación, sometiendo cada una de ellas a los diferentes tipos de auditoría que les sean aplicables.

Las auditorías específicas se pueden realizar cuando:

- Sean de interés del público en general o de una autoridad superior para informar o emprender acciones de tipo administrativo, penal o civil según corresponda.
- La globalizadora, el titular de la institución u otra instancia facultada soliciten expresamente una revisión con características, alcances y lineamientos específicos.
- El órgano interno de control, de acuerdo con una investigación previa, detecte áreas, recursos o programas de alto riesgo que deban ser revisados con mayor frecuencia y profundidad.
- Se dirijan a unidades administrativo-operativas y representaciones de la propia institución, o bien a otras instituciones coordinadas que no cuenten con órgano interno de control propio.

c) Auditorías de evaluación de programas

Estas auditorías se orientan hacia la revisión de los programas prioritarios, especiales o sectoriales que el gobierno asigna a una institución.

Las auditorías de evaluación de programas se orientan hacia la revisión de los programas prioritarios, especiales o sectoriales que el gobierno asigna a una institución.

Las revisiones deben efectuarse con la oportunidad, frecuencia y tiempo que el órgano interno de control determine, pero su propósito fundamental debe ser verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y de la normatividad aplicable, de acuerdo con la misión de la institución.

Estas intervenciones deben orientarse a comprobar si el presupuesto asignado fue el efectivamente ejercido, se cumplió en los tiempos comprometidos con los programas prioritarios y sustantivos, así como a medir el grado y eficacia con que se lograron las metas y los objetivos, principalmente los contenidos en los programas anual y operativo de trabajo, y la adopción de mecanismos que coadyuvaron al mejoramiento administrativo para satisfacer a su población objetivo y de la calidad de los servicios. Lo anterior, tanto a nivel institucional como de sus coordinadas sectoriales, sucursales o delegaciones.

En las instituciones que cuenten con proyectos financiados parcial o totalmente con recursos provenientes de los bancos internacionales, de manera adicional al examen de la consecución de los programas sustantivos, se recomienda que los órganos internos de control consideren al menos dos revisiones enfocadas a la observancia de los convenios contraídos.

d) Auditorías de seguimiento

Las auditorías de seguimiento se refieren a la verificación que el órgano interno de control debe efectuar para asegurar que las áreas ya auditadas atiendan, en los términos y plazos establecidos, las recomendaciones tanto preventivas como correctivas, así como aquéllas referentes al mejoramiento administrativo planteadas por el propio órgano y los diversos órganos fiscalizadores.

En las auditorías de seguimiento el órgano interno de control debe verificar que las áreas ya auditadas atiendan las recomendaciones tanto preventivas como correctivas, y aquéllas referentes al mejoramiento administrativo, planteadas por el propio órgano y los diversos órganos fiscalizadores.

Además, es necesario comprobar que la normatividad vigente es observada por las áreas sustantivas a fin de evitar la recurrencia de observaciones que se presentan con cada revisión.

Es conveniente que con el fin de homogeneizar estas revisiones se programen cuatro por año, es decir, una al final de cada trimestre y se les destine la fuerza de trabajo y tiempo de revisión necesarios, tomando como base la problemática que a esa fecha esté pendiente de resolución.

En cada una de las cuatro intervenciones se debe considerar el seguimiento del total de las salvedades, observaciones o recomendaciones informadas por:

- El propio órgano interno de control.
- Delegado o comisario.
- Dependencia coordinadora de sector.
- Globalizadora.
- Despacho de auditores externos.
- Autoridades hacendarias.
- Otras instancias fiscalizadoras.

3. FORMULACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE CONTROL Y AUDITORÍA

Los documentos que integran este programa forman parte del sistema de información periódica son los siguientes: resumen del programa anual de control y auditoría y programa anual de control y auditoría detallado, los cuales deberán ser formulados de conformidad con los lineamientos en la materia.

a) Programa anual de control y auditoría (resumen)

El objetivo de este programa es mostrar de manera gráfica las auditorías que realizará el órgano interno de control de una institución en cada trimestre de un año calendario, y la fuerza de trabajo que se destinará para este efecto.

Tratándose de dependencias que controlen a entidades o de entidades que controlen a otras con su propio órgano interno de control, es conveniente que las revisiones en cada una de las controladas se hagan de manera simultánea, programándolas en el mismo lapso con el objeto de determinar a una fecha la situación general del área, recurso o programa por revisar y emitir solamente un informe con resultados consolidados.

En este caso, la revisión habrá de ser programada con un solo número de identificación, aun tratándose de distintas instancias (corporativo, regional, sucursal, delegación). Por consiguiente, los reportes que se deriven serán consolidados.

La forma en que se asignarán los números progresivos de revisión y su respectiva descripción se hará de acuerdo con el orden siguiente:

1o. Auditorías integrales.

2o. Auditorías específicas.

3o. Auditorías de evaluación de programas.

4o. Auditorías de seguimiento.

Cuando se programe una auditoría específica o una auditoría de evaluación de programas, la descripción de la revisión deberá mencionar el nombre de la unidad administrativa, área o programa en el que se practicará la revisión; el número y nombre del proyecto financiado con créditos externos, en caso de contar con este último.

El resumen, mostrará la conciliación entre las semanas-hombre destinadas a funciones de control y auditoría y la fuerza de trabajo total, considerando aquellas actividades que no reúnen las características técnicas y administrativas de una auditoría.

b) Programa anual de control y auditoría (detallado)

La finalidad del programa anual de control y auditoría (detallado) es determinar los aspectos que se revisarán en las auditorías que se realizarán en las instituciones, así como los objetivos que se pretende lograr.

La finalidad de este programa es determinar los aspectos que se revisarán en las auditorías que se realizarán en las instituciones, así como los objetivos que se pretende lograr, el día en que se inicia y finaliza, el total de tiempo de revisión y el total de horas-hombre que se utilizarán.

A las auditorías integrales, específicas y de evaluación de programas se les debe dar un enfoque preventivo y tendiente al mejoramiento administrativo de las actividades de la institución. Por otra parte, las auditorías de seguimiento deben reportar, entre sus actividades principales, el proceso de implantación de dichas medidas en los términos y plazos establecidos, así como la forma en que se enriquezcan los lineamientos y procedimientos de control interno para evitar la recurrencia de observaciones que posteriormente puedan provocar daños en su imagen y patrimonio.

Este documento debe describir cada una de las auditorías que se mencionen en el programa resumen, respetando el número progresivo, clave de programa y la misma secuencia; es decir, se iniciará con la descripción de las auditorías integrales (enfoque de flujo de operación), luego las específicas, las de evaluación de programas y las de seguimiento.

De la misma manera, el total de horas-hombre debe coincidir con el total utilizado en funciones de control y auditoría del resumen.

c) Información complementaria

A los programas resumen y detallados se debe anexar la siguiente documentación:

- Bases y criterios considerados para la selección de las revisiones.
- Organigrama, plantilla y proyecto de presupuesto asignado al órgano interno de control.
- Integración de la fuerza de trabajo que se describe en el resumen.
- Si la entidad está en proceso de desincorporación, se debe presentar una breve descripción de la etapa en que se encuentra.

d) Lineamientos para la presentación del programa anual de control y auditoría

Con la finalidad de agilizar y simplificar la presentación y análisis del programa, los órganos internos de control deberán remitir los programas resumen y detallado, junto con la documentación complementaria, para su oportuna aprobación a la globalizadora, a más tardar en el décimo primer mes del año anterior al que corresponda el programa.

Es importante señalar que el programa que autorice la globalizadora puede modificarse previa aprobación de los órganos responsables en la materia.

4. EXAMEN Y EVALUACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL

La Norma General de Auditoría Pública indica que el auditor deberá efectuar un adecuado examen y evaluación del control interno tanto operativo como contable de la institución, lo que conduce a verificar:

- Existencia y suficiencia de los sistemas de control.
- Eficacia de los sistemas de control.

5. ELABORACIÓN DE PROGRAMAS ESPECÍFICOS DE REVISIÓN

Estos programas indican los objetivos, alcances, procedimientos que se aplicarán, personal que intervendrá, responsable de la supervisión de la auditoría, tiempo estimado y oportunidad de las actividades que se desarrollarán.

Los programas específicos de revisión indican los objetivos, alcances, procedimientos, personal que intervendrá y responsable de la supervisión, tiempo estimado y oportunidad de las actividades que se desarrollarán.

Constituyen una guía para las intervenciones, pues detallan el qué, cómo y cuándo se hará el trabajo, precisan las actividades que se realizarán y la aplicación de procedimientos; proporcionan un apoyo al trabajo de supervisión y delimitación de responsabilidades y constituyen una base para futuras revisiones.

La preparación de estos programas garantiza la revisión de los aspectos relevantes y la obtención de resultados que permitirán diagnosticar la problemática detectada.

El procedimiento para formular los programas específicos de revisión incluye los siguientes aspectos:

- Examen de papeles de trabajo de las últimas revisiones para precisar la problemática detectada, su origen y recomendaciones establecidas por los auditores que las realizaron.
- Resultados del estudio del control interno, disposiciones legales aplicables al caso, objetivos, políticas, estructura orgánica e información financiera del área, programa o actividad por revisar, informes de auditorías anteriores, visitas al área o instalaciones a examinar.

Introducción y antecedentes

La introducción y los antecedentes deben estar vinculados con los objetivos generales de la auditoría pública, enunciarse en forma explícita, concisa, ser factibles de obtener, susceptibles de medición y expresar resultados concretos.

En el proceso para establecer estos objetivos deben participar los integrantes del órgano interno de control con mayor experiencia, debidamente supervisados por su titular. Además, su correcta determinación dependerá del tipo de auditoría que se vaya a realizar, pero siempre deben estar orientados a:

- Verificar que el programa, área o actividad por examinar satisfaga las necesidades establecidas por la institución.
- Comprobar el estricto apego a la legislación vigente.
- Constatar que la organización, sistemas y procedimientos del área por revisar permitan el adecuado desarrollo de sus funciones o actividades.
- Proponer acciones preventivas, correctivas y de mejoramiento administrativo, así como establecer mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación para optimizar el funcionamiento del área, operación, programa o recurso por revisar.
- Definir los procedimientos y técnicas de auditoría requeridos para alcanzar el cumplimiento de los objetivos específicos.

Alcance de la revisión

Esta fase implica la delimitación o grado de profundidad con que se revisará el área, programa o actividad.

Ésta será más extenso en los casos que denoten escasa confiabilidad, mayor riesgo o reincidencia de irregularidades.

Metodología de la auditoría

Es necesario describir claramente la metodología, esto es, indicar pruebas y procedimientos, así como los métodos de muestreo que se consideren aplicables. En el caso de auditorías coordinadas, se deberán unificar los criterios para asegurar que la información que se obtenga en las distintas sucursales o localidades sea comparable.

Instrucciones especiales

En las auditorías en las que participará un grupo de auditores, es fundamental delimitar la responsabilidad de cada uno, por lo que se refiere a la preparación de programas específicos, integración de papeles de trabajo, informes de avance, preparación de borradores de informes, obtención y evaluación de comentarios de los auditados, así como la preparación del informe final de resultados, bajo la estricta supervisión del titular del órgano interno de control.

Informe final

El programa de auditoría para elaborar el informe deberá:

- Incluir el formato general para este propósito.
- Calendarizar las actividades que se requiera ejecutar en la auditoría.
- Nombrar al responsable de la revisión y asignar los recursos humanos necesarios para el desarrollo oportuno de las actividades, de acuerdo con su experiencia y perfil profesional.

- Presentar para su aprobación los programas específicos de revisión al titular del órgano interno de control, el cual previamente debe verificar que contengan todos los elementos para conducir la auditoría hacia los objetivos planteados.

Lineamientos generales para la ejecución

El objetivo de esta etapa es obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente que permita al auditor o grupo de auditores llegar a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos y situaciones sujetas a examen, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad de los sistemas de control operativo y contable. La validez de los juicios emitidos por el auditor depende de la calidad de la evidencia obtenida.

Todo lo anterior debe estar respaldado con cédulas y documentos denominados papeles de trabajo, necesarios para corroborar el cumplimiento de la auditoría y constituyen el vínculo entre la labor realizada y el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo se deben formular con claridad y exactitud, consignar los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos,transacciones o situaciones específicas examinadas y desviaciones con respecto a los criterios y normas establecidos o previsiones presupuestarias, hasta donde dichos datos sean necesarios para soportar la suficiencia, relevancia, competencia y pertinencia de la evidencia en que se fundamenten las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe final.

Asimismo, todas ellas se deben plantear en forma clara, precisa, alcanzable y convincente, dándole prioridad a indicaciones preventivas orientadas hacia la eliminación de las causas que originan las observaciones y su repetición. Además, se debe promover la atención inmediata de las recomendaciones correctivas con el propósito de subsanar las deficiencias y desviaciones detectadas. También se debe impulsar el mejoramiento administrativo de las áreas estudiadas.

Es conveniente destacar que el titular del órgano interno de control tiene la responsabilidad de efectuar una adecuada supervisión de las actividades que conforman las bases para la realización de auditorías, especialmente de la preparación, presentación y ejecución del programa, por lo que se requerirá únicamente su firma, para avalar su razonabilidad.

NORMAS GENERALES DE AUDITORÍA PÚBLICA

La auditoría pública es una herramienta fundamental del sistema integral de control y evaluación de la administración pública, ya que permite conocer la forma en que funcionan las instituciones de este sector. A través de las auditorías que efectúan las diversas instancias de fiscalización se obtienen los hechos que permiten medir el grado de eficiencia, eficacia y economía con que se han administrado los recursos humanos, materiales y presupuestarios, así como el cumplimiento de sus metas, objetivos y de su marco legal aplicable, emitiendo las recomendaciones correctivas y preventivas pertinentes a cada desviación encontrada, lo que incluye atribuir las responsabilidades que procedan.

Para que tenga credibilidad, la auditoría debe cubrir una serie de requisitos que enmarcan la actuación del auditor y que se conocen con el nombre de Normas Generales de Auditoría.

Estas normas establecen los requisitos mínimos que deberá observar el auditor público para llevar a cabo los programas de auditoría, con el propósito de contribuir al proceso de cambios estructurales que demanda el país, así como de vigilar el uso

Las normas generales de auditoría pública establecen los requisitos mínimos que deberá observar el auditor público para llevar a cabo los programas de auditoría, con el propósito de contribuir al proceso de cambios estructurales y de vigilar el uso eficiente de los recursos públicos y el cumplimiento oportuno, transparente y veraz del rendimiento de cuentas a la ciudadanía.

La auditoría pública se fundamenta en que los recursos económicos de que disponga el gobierno, así como sus respectivas instancias, deben administrarse con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

eficiente de los recursos públicos y el cumplimiento oportuno, transparente y veraz del rendimiento de cuentas a la ciudadanía.

CONCEPTO, NATURALEZA Y OBJETIVO DE LA AUDITORÍA PÚBLICA

La auditoría pública es una actividad independiente, de apoyo a la función directiva, que se enfoca en el examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; en los sistemas y procedimientos implantados; a la estructura orgánica en operación; y en los objetivos, planes, programas y metas obtenidos por las instituciones, con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han administrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía.

RESPONSABILIDADES GENERALES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS EN EL ESTABLECIMIENTO Y FORTALECIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE CONTROL INTERNO

La auditoría pública se fundamenta en el precepto que establece que los recursos económicos de que disponga el gobierno, así como sus respectivas instancias, deben administrarse con eficiencia, eficacia y honradez para satisfacer los objetivos a los que estén destinados.

Derivado de dicha disposición, los servidores públicos, responsables directos de la administración de los fondos del erario federal deben definir, establecer, mantener y vigilar la aplicación de mecanismos que aseguren el logro de metas y objetivos; la salvaguarda de los bienes, fondos y valores públicos; el cumplimiento del marco legal aplicable a la Administración Pública Federal, y la obtención oportuna, veraz, clara y suficiente de la información financiera y presupuestaria.

Al conjunto de dichos mecanismos se les conoce como sistema de control interno o simplemente control interno, y es a partir de la evaluación de dicho sistema que la auditoría pública determina la profundidad de la revisión y promueve el establecimiento o fortalecimiento de instrumentos de control para garantizar una administración pública honesta, eficiente y eficaz.

RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR PÚBLICO

Las Normas Generales de Auditoría Pública confieren a las instancias que conforman el Sistema Integral de Control y Evaluación de la Gestión Pública en su conjunto y a todos y cada uno de los auditores públicos, entendiendo como tales a quienes en sus diversos niveles jerárquicos intervienen en una auditoría pública, la responsabilidad de garantizar que:

1. Preserven su independencia mental.
2. Cada auditoría sea ejecutada por personal que posea los conocimientos técnicos y la capacidad profesional necesarios para el caso particular.
3. Cumplan con la aplicación de las normas relativas a la ejecución del trabajo, del informe y del seguimiento de auditoría.
4. Se sujeten a un programa de capacitación y autoevaluación para lograr la excelencia en su trabajo.

NORMAS PERSONALES

Las Normas Generales de Auditoría Pública representan los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor público, el trabajo que desarrolla y la infor-

mación que obtiene como resultado de las revisiones que practica, que se clasifican en personales, de ejecución del trabajo y sobre el informe de auditoría y su seguimiento.

Las Normas Generales de Auditoría Pública representan los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor público, su trabajo y la información que obtiene; se clasifican en personales, de ejecución del trabajo y sobre el informe de auditoría y su seguimiento.

Independencia

Son las cualidades que el auditor público debe tener para asumir con profesionalismo su trabajo de auditoría.

En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el personal de las instancias de control debe estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad. Esto significa que debe proceder a planear sus revisiones, seleccionar sus muestras, aplicar las técnicas y procedimientos de auditoría, así como a emitir sus conclusiones, opiniones y recomendaciones con firmeza, desde el punto de vista organizacional, para que su labor sea totalmente imparcial.

Los impedimentos a que pueden estar sujetos los auditores públicos son de naturaleza personal y externa.

Independencia: el personal de las instancias de control debe estar libre de impedimentos para mantener su integridad de juicio, autonomía y objetividad.

a) **Impedimentos personales.** Son aquellas circunstancias que involucran directamente al auditor público que pueden afectar su imparcialidad.

Los titulares de las instancias de control deben establecer políticas y procedimientos que permitan identificar dichas circunstancias, a fin de tomar las provisiones suficientes para evitar la participación del o los auditores públicos impedidos para ejercer su independencia mental; por su parte, los auditores públicos tienen la obligación de informar a sus superiores de cualquier impedimento personal que pudieran tener.

Entre los impedimentos personales se pueden mencionar:

- Relaciones oficiales, profesionales, personales o financieras con el personal de las áreas o unidades administrativas a revisar.
- Responsabilidad previa en las decisiones o en la administración de las operaciones o actividades que se revisarán.
- Prejuicios que resulten de prestar servicios o de guardar lealtad a determinada persona, grupo de personas, asociaciones, organismos o de actividades en las que el auditor se vio afectado o beneficiado.
- Interés económico, directo o indirecto.

b) **Impedimentos externos.** Son aquellos factores ajenos al auditor pero que lo limitan o le obstaculizan el alcance, enfoque, selección de la muestra o la aplicación de una técnica o procedimiento en una auditoría.

A continuación se señalan algunas circunstancias que podrían afectar negativamente a la auditoría e impedir que el auditor formule con entera libertad un juicio independiente y objetivo:

- Interferencia o acción externa al órgano fiscalizador o al auditor público, que en forma improcedente o imprudente limite el alcance de una auditoría o modifique su enfoque.
- Influencia externa en la selección o aplicación de técnicas y procedimientos de auditoría, selección de muestras, asignación de personal o emisión de opiniones y recomendaciones.

- Restricciones de los fondos u otros recursos que se suministren al órgano fiscalizador que puedan limitar su capacidad para cumplir las responsabilidades a su cargo.
- Influencia que haga peligrar la permanencia del auditor en su puesto de trabajo por motivos ajenos a su capacidad profesional o a la necesidad de sus servicios.

En caso de que a pesar de existir alguna limitación el auditor público se viere obligado a realizar la auditoría, hará constar en su informe la situación en que se encuentra.

Conocimiento técnico y capacidad profesional

Conocimiento técnico y capacidad profesional: poseer la preparación y experiencia profesionales que sitúe al auditor en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios.

El auditor público encargado de realizar funciones en la materia debe poseer la preparación y experiencia profesionales que lo sitúe en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios.

Conocimiento técnico. Está determinado por el conjunto de conocimientos recibidos en las instituciones educativas, los que el auditor debe actualizar mediante capacitación continua, que le permita tener acceso a las normas técnicas y procedimientos de la auditoría pública, así como a los programas, planes, actividades, funciones, servicios y normatividad legal y administrativa de la función gubernamental.

Capacidad profesional. Es la integración de los conocimientos y experiencias que adquiere el auditor público en la práctica de sus actividades profesionales y que a través del tiempo le proporcionan la madurez de juicio necesaria para evaluar y juzgar los actos u omisiones determinadas en las revisiones que efectúa.

Actualización de los conocimientos técnicos. El área de auditoría debe establecer un programa de capacitación continua, que garantice la actualización de los conocimientos técnicos y la competitividad profesional de los auditores públicos.

Independientemente de su participación en los cursos que ofrezca el área de auditoría, el auditor público debe mantener actualizados sus conocimientos técnicos a través de la suscripción y lectura de libros y revistas especializadas, asistencia a seminarios, cursos de actualización y estudios de posgrado en las áreas contable, informática, administrativa, economica, financiera, fiscal, legal, y otras complementarias de las especialidades del auditor público, tales como ingeniería, medicina, programación, etc. Es importante que conserve las constancias, diplomas y/o certificados de los estudios realizados.

El personal que realice una auditoría pública, deberá tener:

- Conocimiento de métodos, técnicas y experiencia aplicables a la auditoría pública.
- Nociones de los organismos, programas, actividades y funciones gubernamentales.
- Capacidad para comunicarse con claridad y eficacia, tanto en forma oral como escrita.
- La práctica necesaria para desempeñar el tipo de trabajo de auditoría encomendado.

Cuidado y diligencia profesionales

El auditor público debe ejecutar su trabajo de auditoría cuidadosamente, con esmero e integridad, poniendo siempre toda su capacidad y habilidad profesional, la atención, el cuidado y la diligencia que puede esperarse de una persona con sentido de responsabilidad.

Proceder con el debido cuidado profesional significa emplear correctamente el criterio para determinar el alcance de la auditoría y para seleccionar los métodos, técnicas,

pruebas y procedimientos que habrán de aplicarse en ella, así como para evaluar los resultados de la auditoría y presentar los informes correspondientes.

El cuidado y diligencia profesionales también implican la apropiada integración de los conocimientos y normas técnicas de la auditoría pública, de manera prudente y justa conforme a las circunstancias específicas de cada revisión. Su ausencia puede puede ser causa de responsabilidades administrativas o penales.

Cuidado y diligencia profesionales: el auditor público debe ejecutar su trabajo de auditoría cuidadosamente, con esmero e integridad, poniendo siempre en ello toda su capacidad y habilidad profesional.

Código de ética del auditor público

Son las reglas que debe observar el auditor público de manera cotidiana, como parte del cuidado y la diligencia profesionales, a efecto de garantizar la prestación de servicios de alta calidad, que reduzcan el riesgo de errores en beneficio de la comunidad y de la imagen del auditor público.

Las principales reglas de conducta que debe observar un auditor público son:

Código de ética del auditor público: reglas que debe observar el auditor público de manera cotidiana, como parte del cuidado y la diligencia profesionales, a efecto de garantizar la prestación de servicios de alta calidad.

Honestidad. Lealtad al país y a sus instituciones, por lo que debe cuidar con esmero los recursos que le corresponde supervisar y no desviar la acción de los objetivos propuestos.

Credibilidad. Desempeñarse con integridad psicológica y factual para que la función pública sea ejemplo en todos los actos de gobierno.

Imparcialidad. La objetividad y neutralidad deben caracterizar su actuación, dado que la esencia de su función es prevenir y salvaguardar los intereses del gobierno, esto es, de la sociedad.

Institucionalidad. En cualquier acto en ejercicio de la función pública, los auditores deben recordar que los intereses generales están por encima de los intereses particulares o de grupo, lo cual los obliga a proteger la autoridad que los asiste y la confianza depositada por la sociedad.

Compromiso. Siempre debe tener presente su obligación con el país, con las instituciones públicas y con una actitud de servicio.

Supervisión. Debe vigilar el estricto cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas con el propósito de que sus informes tengan objetividad y sirvan de orientación en la toma de decisiones.

Criterio. Debe establecer lineamientos de operación que contribuyan a ejercer con eficiencia, responsabilidad y madurez su función.

Integración. Su función le impone en todo momento aplicar sistemas de control, seguimiento y evaluación congruentes para conformar sistemas homogéneos y compatibles que faciliten y orienten las decisiones en todas las instituciones del sector público.

Responsabilidad. Es imprescindible que mantenga una conducta intachable en el ejercicio de la función encomendada.

Objetividad. Debe evitar juicios que no respondan estrictamente al propósito de las acciones de vigilancia y cuidar que las recomendaciones derivadas del ejercicio de la tarea no presenten omisiones y/o fallas que puedan parecer premeditadas por falta de cuidado.

Creatividad. Es obligación del auditor desarrollar con solvencia, entereza y dedicación sus labores, buscando siempre resultados óptimos con los recursos disponibles, con la prontitud, la transparencia y el respeto necesarios.

Equilibrio. En la medida de lo posible debe evitar relaciones personales muy estrechas con los usuarios, clientes y proveedores para no comprometer la independencia que debe prevalecer en su actividad.

Confidencialidad. Debe guardar el debido secreto respecto de la información que obtengan y a no utilizarla en beneficio propio o de intereses ajenos a la unidad administrativa auditada.

Normas de ejecución del trabajo

Planeación

El auditor debe definir los objetivos de su trabajo, así como la profundidad y metodología destinada a conseguirlos.

El titular de la instancia de control debe elaborar anualmente un programa general de revisiones, con un enfoque actual, para fortalecer las acciones preventivas, el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño, así como para operar en un ambiente de autocontrol, autocorrección y autoevaluación.

El trabajo debe ser adecuadamente planeado. Por lo tanto, el auditor debe definir los objetivos de su trabajo, así como la profundidad y metodología destinada a conseguirlos.

Los objetivos identifican las fases de la auditoría desde el alcance hasta la forma y oportunidad en que se presentarán los hallazgos.

El alcance constituye los límites del trabajo a realizar, con los que es posible lograr los objetivos predeterminados e incluye el periodo que se revisará y los programas que se desahogarán, así como el porcentaje o proporción de las actividades que se van a revisar.

Los programas de trabajo reflejan el resultado de la planeación y son un enunciado lógico, ordenado y clasificado de los procedimientos que deben emplearse, la extensión que tendrán, la oportunidad con que se aplicarán y el personal que los va a desarrollar.

La metodología consiste en la forma en que el auditor obtendrá la información y los métodos analíticos que empleará para alcanzar los objetivos.

La coordinación que, en su caso, deba o pueda existir con otras instancias de fiscalización a fin de cooperar en los programas de interés común, con el propósito de que los auditores puedan utilizar el trabajo de otros y evitar la duplicidad de esfuerzos invertidos en las auditorías.

Al planear la auditoría, el auditor público debe:

a. Comprender las actividades que va a auditar a través del conocimiento que adquirirá por medio de la investigación y la observación.
b. Tomar en cuenta las necesidades de los usuarios potenciales del informe de auditoría ya que las consideraciones de calidad y cantidad son factores esenciales para determinar la importancia. Entre los factores más importantes se incluyen:

   - Objetividad y sensibilidad de la actividad bajo examen.
   - Originalidad de la actividad y cambios en sus condiciones.
   - Papel de la auditoría al proporcionar información que pueda mejorar la responsabilidad ante el público y la toma de decisiones.
   - Nivel y extensión de la revisión u otras formas de supervisión independiente.

Programa de auditoría. La conformación del programa general asegura la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la institución, conceptos o funciones que se

deben revisar, prever oportunamente los recursos necesarios e informar a los niveles directivos o autoridades competentes con la debida anticipación acerca de los trabajos que se realizarán.

Para identificar las áreas, operaciones, programas o recursos prioritarios y para determinar las clases y tipos de auditoría que se aplicarán, así como su alcance general, deben considerarse los resultados de la investigación previa y los factores de importancia relativa, riesgo potencial y calidad de los controles. Asimismo, debe cerciorarse de incorporar los requerimientos específicos de los niveles directivos o autoridades competentes, para que el programa pueda ser oportunamente comentado y sancionado con los mismos.

El programa de auditoría asegura la adecuada cobertura de los aspectos prioritarios de la institución, conceptos o funciones que se deben revisar, prever oportunamente los recursos necesarios e informar a los niveles directivos o autoridades competentes con la debida anticipación acerca de los trabajos que se realizarán.

Formulación de los programas específicos de revisión. Concluida la investigación previa y estructurado un programa general, es necesario llevar a cabo una planeación detallada, por lo que se deben elaborar por escrito los programas específicos de revisión, lo que permite:

1. Que las auditorías se efectúen con eficiencia.
2. La descripción de los métodos, técnicas y procedimientos que se sugiere aplicar para alcanzar los objetivos de la auditoría.
3. Determinar la base para asignar sistemáticamente el trabajo a los auditores y a sus supervisores.
4. Concretar los elementos de juicio para llevar el registro del trabajo realizado.

Los programas deben incluir:

Introducción y antecedentes. Proporcionar información sobre la legislación que sirve de fundamento a la dependencia, entidad, programa, actividad o función que se vaya a auditar; sus antecedentes, sus objetivos actuales y los sitios donde se efectúen principalmente las operaciones correspondientes, así como cualquier otra información semejante que requiera el auditor para comprender y ejecutar el programa.

Objetivos de la auditoría. Enunciar con precisión los fines que se persiguen.

Alcance de la auditoría. Señalar con claridad el ámbito en el que se aplicará la revisión.

Métodos de auditoría. Describir claramente la metodología indicando pruebas y demás procedimientos que se sugiera aplicar, así como los planes de muestreo que se seguirán. Cuando se trate de auditorías coordinadas, el grupo de auditores que se encargue de planear el trabajo regularmente debe sugerir los métodos que habrán de emplearse, para asegurar que será comparable la información que se obtenga en distintas localidades.

Instrucciones especiales. Los auditores deben comprender claramente las responsabilidades inherentes a cada auditoría, especialmente cuando el trabajo esté diseñado para ser dirigido por un grupo de auditores central y deba realizarse en distintas localidades. En la sección correspondiente del programa se pueden precisar las responsabilidades de cada grupo de auditores, como elaborar los programas, supervisar el trabajo, preparar los borradores de los informes, obtener y evaluar los comentarios de los auditados, y procesar el informe final.

Informe. Debe incluir el formato general que se va a utilizar e indicar, en la medida en que sea posible, los distintos tipos de información que se vaya a presentar.

Sistemas de control interno

Los sistemas de control interno incluyen los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dependencia o entidad con el propósito de promover la eficiencia operacional.

Los sistemas de control interno incluyen los procesos de planeación, organización, políticas, métodos y procedimientos que en forma coordinada adopta la dependencia o entidad con el propósito de promover la eficiencia operacional.

El auditor debe comprender los sistemas de control interno de la institución, proyecto, programa o recurso sujeto a revisión, con base en la suficiencia o insuficiencia de los mecanismos de control encontrados, para determinar el grado de confianza que debe depositar en los mismos y de esta manera establecer el alcance, la profundidad y la oportunidad que requieren sus pruebas de auditoría.

El conocimiento de los sistemas de control interno se logra a través de indagaciones, observaciones, inspección de documentos y registros o revisión de informes de otras auditorías. Para que el auditor se concentre en la comprensión de los controles administrativos y de su importancia con respecto a los objetivos, es necesario que tome en cuenta los siguientes elementos:

Operaciones del programa. Incluyen políticas y procedimientos implementados para asegurar razonablemente que un programa logre sus objetivos.

Validez y confiabilidad de la información. Incluyen políticas y procedimientos implementados para asegurar que la información que se obtenga sea válida y confiable, y que permita conocer si los programas operan adecuadamente.

Cumplimiento de las leyes y disposiciones administrativas. Examinar políticas y procedimientos implementados para asegurar que el uso de los recursos sea congruente con las leyes y disposiciones administrativas.

Salvaguarda de los recursos. Revisar las políticas y procedimientos que tienen por objeto poner a salvo los recursos contra el malgasto, pérdida y uso indebido.

Supervisión del trabajo de auditoría

Para asegurar que se siguen todos los procedimientos adecuados en las auditorías, es esencial supervisar a los auditores.

Para asegurar que se siguen todos los procedimientos adecuados en las auditorías, es esencial supervisar a los auditores. Por lo tanto, el directivo de mayor jerarquía del grupo de auditores debe delegar esa tarea en el rango inmediato inferior que dependa de él, por ser responsable de la totalidad del trabajo, establecerá mecanismos adecuados de vigilancia. Si la auditoría es lo suficientemente compleja como para requerir los servicios de varios auditores, se debe establecer una línea de mando con un auditor como supervisor de la misma, responsabilidad que debe recaer en el auditor de mayor experiencia y capacidad profesional.

Para este efecto, la supervisión implica:

- Dirigir los esfuerzos de los auditores involucrados e instruirlos continuamente.
- Mantenerse informado de problemas significativos, revisar el trabajo realizado y proporcionar capacitación en el campo.
- Asegurarse de que el personal subalterno entiende claramente el trabajo que realizará, por qué se va a efectuar y qué se espera lograr.
- Definir que debe ejercer en todos los niveles o categorías del personal que intervenga en el trabajo de auditoría y en proporción inversa a la experiencia la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado.

La supervisión en las diferentes fases de la ejecución de la auditoría comprende:

- Revisión del programa de auditoría, preparado con base en el resultado del estudio y la evaluación del control interno.
- Explicación a los auditores, de acuerdo con el grado de experiencia que cada uno tenga, de la forma en que debe llevarse a cabo el trabajo, los elementos de información de la institución con que se cuente y el tiempo estimado para realizar las pruebas de auditoría.
- Presentar los auditores al personal del área que se auditará y explicarles los sistemas, registros y demás elementos con los que van a trabajar.
- Vigilancia constante y estrecha de las acciones de los auditores, además de la aclaración oportuna de las dudas que presenten en el transcurso del trabajo.
- Control del tiempo invertido por cada uno de los auditores, esto es, análisis de las variaciones con respecto al estimado. La vigilancia oportuna puede detectar deficiencias, o áreas en las que se requiera modificar el programa de auditoría.
- Revisión oportuna y minuciosa de todos los papeles de trabajo preparados por los auditores de niveles inferiores.
- Revisión final del contenido de los papeles de trabajo para cerciorarse de que están completos y que se ha cumplido con las normas de auditoría.
- Se sugiere que antes de emitir el informe, una persona de un área ajena al trabajo específico, revise los borradores y ciertos papeles a fin de verificar que se han cumplido todas las normas de auditoría y que la opinión que se vaya a emitir esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.
- Revisión y aprobación del titular de la instancia fiscalizadora del informe que resulta del trabajo de auditoría realizado.

Es recomendable dejar evidencia de la supervisión del trabajo de la siguiente manera:

- Que el responsable de la revisión escriba sus iniciales sobre los papeles preparados por los auditores o supervisores, cuando su importancia así lo requiera.
- Hacer anotaciones en papeles de trabajo, complementando las efectuadas por los auditores de menos experiencia para describir de mejor manera el trabajo efectuado y las conclusiones.
- Preparar informes sobre la actuación de los auditores en donde se indiquen los trabajos efectuados, la eficacia con que se hicieron, así como el nivel de capacidad y preparación técnica demostrados.

Evidencia

Esta norma establece que se deben obtener las pruebas suficientes, competentes y relevantes para fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formulen los auditores. Consiste en comprobar la información y datos, que sean importantes con respecto a lo que se examina y que pueda influenciar al emitir su opinión.

El auditor debe reunir toda la información que considere adecuada, donde contemple el riesgo, la importancia relativa y el costo como factores de juicio, además de la confiabilidad y calidad de la evidencia, la que se clasifica en:

La evidencia consiste en obtener las pruebas suficientes, competentes y relevantes para fundamentar razonablemente los juicios y conclusiones que formulen los auditores.

Física. Se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes o sucesos, y se presenta a través de notas, fotografías, gráficas, cuadros, mapas o muestras de materiales.

Documental. Emana de la información contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionados con su desempeño.

Testimonial. Se capta de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas.

Analítica. Se desprende de los cálculos, comparaciones, razonamientos y separación de la información en sus componentes.

La evidencia debe someterse a prueba para asegurar de que cumpla con los requisitos básicos de ser:

Suficiente. Esto es, indispensable para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de los auditores.

Competente. Implica que debe ser consistente, convincente, confiable y validada por el auditor público.

Relevante. Cuando su uso se justifique para demostrar o refutar un hecho en forma lógica y concluyente.

Pertinente. Cuando exista congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

El auditor debe aplicar los procedimientos y técnicas de auditoría con la oportunidad y alcance que juzgue necesarios, de acuerdo con los objetivos de la revisión, la amplitud del universo sujeto a examen y las circunstancias específicas del trabajo a fin de reunir los suficientes elementos de juicio.

Por regla general, las pruebas para respaldar las conclusiones del informe se deben hacer por muestreo. La comprobación absoluta puede resultar costosa en relación con el beneficio que se espera de la auditoría; no obstante, si en el curso de la revisión se advierten situaciones de las que se pueda inferir que existen irregularidades, las pruebas deberán ampliarse hasta conseguir la evidencia suficiente.

Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones incluidas en su resumen.

Los papeles de trabajo son registros que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones incluidas en su resumen, que sirven para:

- Proporcionar el soporte principal del informe del auditor, incluyendo las observaciones, hechos, argumentos, entre otros.
- Ayudarle a ejecutar y supervisar el trabajo.
- Presentarse como evidencia en caso de aclaración o demanda legal.

Además, deben formularse con claridad, pulcritud y exactitud. En ellos se deben consignar los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones específicos examinados, así como sobre las desviaciones que presentan respecto de los criterios y normas establecidos o previsiones presupuestarias, hasta donde dichos datos sean necesarios para soportar la evidencia en que se basan las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo, cuya forma y contenido se debe diseñar conforme a las circunstancias específicas de la auditoría que realice, y tendrán que apegarse a los siguientes criterios:

- Incluir el programa de auditoría y sus modificaciones por escrito, con las referencias correspondientes.
- Contener índices, referencias, cédulas y resúmenes adecuados.
- Estar fechados y firmados por la persona que los prepare.
- Limitarse a los asuntos que sean pertinentes e importantes para cumplir con los objetivos del trabajo encomendado.
- Estar preparados en forma ordenada y legible, pues de lo contrario podrían perder su valor como evidencia.
- Contener información suficiente para que un auditor experimentado, sin conexión previa con la auditoría, obtenga de ellos la evidencia que respalde las conclusiones y juicios elaborados por el auditor.

Los papeles de trabajo deben incorporar documentación que demuestre que:

- El trabajo ha sido planeado y supervisado adecuadamente.
- El sistema de control interno ha sido suficientemente estudiado y evaluado para determinar si deben aplicarse otros procedimientos de auditoría.
- La evidencia obtenida durante la auditoría, los procedimientos aplicados y las pruebas realizadas han proporcionado suficientes elementos comprobatorios para fundamentar una opinión sobre bases razonables.

Los papeles de trabajo que prepara el auditor son exclusivos de la instancia fiscalizadora, ya que la información que contienen es confidencial. Sin embargo, el auditor podrá proporcionarlos, cuando reciba una orden o citatorio judicial para brindar la información contenida en éstos.

El auditor debe adoptar procedimientos razonables a fin de mantener en custodia segura los papeles de trabajo y deberá conservarlos por un periodo suficiente para cumplir con las necesidades de su práctica profesional y satisfacer cualquier requisito legal sobre la retención de los mismos.

De acuerdo con el tipo de revisión efectuada será el tiempo que la instancia fiscalizadora deberá retener o guardar los papeles de trabajo mientras sean importantes para las auditorías subsecuentes o para cumplir con las disposiciones legales o administrativas.

El tratamiento de irregularidades consiste en vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas, por lo que la auditoría debe diseñarse con una seguridad razonable de que se ha observado este aspecto, y estar alerta a situaciones o transacciones que pudieran indicar actos ilegales o de abuso.

Tratamiento de irregularidades

Es importante vigilar el cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas, por lo que el auditor debe diseñar la auditoría con una seguridad razonable de que se ha observado este aspecto, y deberá estar alerta a situaciones o transacciones que pudieran indicar actos ilegales o de abuso.

Al estudiar y evaluar el control interno deberá considerar en todas las actividades importantes lo siguiente:

- Detectar los tipos de errores o irregularidades potenciales que pueden existir.
- Determinar los mecanismos de control existentes que pueden prevenir o detectar un error o irregularidad.
- Revisar si los mecanismos de control operan de manera eficaz.
- Evaluar el efecto de la falta o inobservancia de los mecanismos de control.

- Identificar las leyes y disposiciones administrativas que involucran aspectos específicos de la actividad auditada.

A continuación se mencionan algunas situaciones que incrementan el riesgo de existencia de un error o irregularidad:

1. Dudas con respecto a la integridad o competencia de la organización de la dependencia o entidad.
   - Estructura organizacional compleja, no justificada.
   - Continua rotación de personal clave en las áreas de contabilidad y finanzas.
   - Falta de personal competente en el área de contabilidad.
2. Operaciones inusitadas: operaciones extraordinarias especialmente en fechas próximas al cierre del periodo y que tienen repercusiones importantes en los estados financieros.
3. Problemas para obtener una evidencia suficiente y competente en la auditoría.
   - Registros inadecuados tales como: archivos incompletos, ajustes excesivos, transacciones no registradas de acuerdo con los procedimientos normales.
   - Documentación inadecuada de las operaciones, como falta de autorización apropiada o de documentos de apoyo o alteración de documentos.
   - Diferencias excesivas entre los registros contables y las confirmaciones de terceras personas.
4. Ciertos factores de procesamiento computarizado de la información que se relacionan con las condiciones anteriormente descritas.
   - Imposibilidad de obtener información de las bases de datos debido a una documentación insuficiente u obsoleta de programas o del contenido de los registros.
   - Incongruencia entre las bases de datos y las operaciones procesadas con base en los registros contables.

El auditor debe considerar su efecto potencial en los estados financieros si durante la revisión surgieran indicios de la existencia de algún error o irregularidad.

Además, debe comunicar oportunamente al titular de la instancia de control de la institución:

- La posibilidad de que pudiera existir una irregularidad, aun cuando sus efectos potenciales sobre la información financiera no fueran significativas, y
- El descubrimiento de un error o una irregularidad de importancia.

El auditor debe proceder con el debido cuidado profesional al dar seguimiento a los indicios de actos ilícitos para no interferir con las investigaciones y/o procedimientos legales que puedan emprenderse en el futuro. El debido cuidado implica que, cuando sea necesario, consulte previamente a los asesores legales apropiados y/o a las autoridades acreditadas para aplicar las leyes correspondientes.

En ciertas circunstancias, las leyes, reglamentos o políticas aplicables disponen que el auditor, antes de ampliar las pruebas y otros procedimientos de auditoría, informe de inmediato de los indicios de actos ilícitos a las autoridades a las que compete investigar

esa clase de hechos o aplicar las leyes correspondientes. El auditor también puede ser obligado a suspender o a posponer la auditoría o una parte de ella para no interferir con una investigación en particular.

Por otra parte, debe documentar adecuadamente en sus papeles de trabajo la forma en que comunicó a los niveles apropiados la existencia o posibilidad de un error o irregularidad, las conclusiones a que llegó, la forma en que ese evento afectó la información financiera y su revelación adecuada en el dictamen.

NORMAS SOBRE EL INFORME DE AUDITORÍA Y SU SEGUIMIENTO

Informe

El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate.

El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate.

Al término de cada intervención, el titular de la instancia de control debe presentarlo a la autoridad competente, por escrito y con su firma.

En la presentación de informes de auditoría se tiene que considerar la forma, el contenido y la distribución de los mismos.

- ***Forma***

La forma de presentación del informe tiene que realizarse respetando los siguientes criterios:

Oportunidad. Se debe emitir con la mayor celeridad posible, para que la información pueda ser utilizada oportunamente por los servidores públicos correspondientes.

Completo. Debe contener toda la información necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría, pero permitir una comprensión adecuada y correcta de los asuntos que se informen y que satisfagan los requisitos de contenido.

Es indispensable que el informe ofrezca suficiente información respecto de la magnitud e importancia de los hallazgos, su frecuencia comparada con el número de casos o transacciones revisadas y su relación con las operaciones de la institución.

Exactitud. La exactitud requiere que la evidencia que se presente sea verdadera y que los hallazgos sean correctamente presentados.

Sólo deberá incluir información, hallazgos y conclusiones sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Objetividad. El informe de auditoría no puede prestarse a interpretaciones erróneas, exponiendo los resultados con imparcialidad, evitando la tendencia a exagerar o resaltar el desempeño deficiente.

Convincente. Los resultados de la auditoría deben corresponder a sus objetivos, por lo que es necesario que los hallazgos se presenten de una manera persuasiva, y que las recomendaciones y conclusiones se fundamenten en los hechos expuestos.

Claridad. La redacción, de lenguaje sencillo y de fácil lectura y comprensión, debe estar desprovista de tecnicismos y vaguedades.

Conciso. El informe debe ser concreto, esto es, no tiene que ser más extenso de lo necesario para transmitir el mensaje, ya que el exceso de detalles distrae la atención y puede ocultar el mensaje o confundir al lector.

Utilidad. Debe aportar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración.

- ***Contenido***

Para presentar los informes de auditoría se debe tomar en cuenta el contenido, que comprende:

Objetivos: exponen las razones para efectuar la auditoría y los fines que persigue el informe.

Objetivos, alcance y metodología. Los objetivos tienen que exponer las razones por las que se efectuó la auditoría y los fines que persigue el informe.

En cuanto al alcance, se debe indicar la profundidad y cobertura del trabajo que se haya efectuado para lograr los objetivos de la auditoría.

Alcance: indica la profundidad y cobertura del trabajo que se haya efectuado para lograr los objetivos de la auditoría.

En relación con la metodología, el informe debe explicar claramente las técnicas que se emplearon para obtener y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría. También deben describirse las técnicas comparativas utilizadas, los criterios e indicadores y, cuando se hayan empleado métodos de muestreo, explicar la forma en que se diseñó la muestra.

Metodología: explica claramente las técnicas que se emplearon para obtener y analizar la evidencia necesaria para cumplir con los objetivos de la auditoría.

Resultados de auditoría. Se deben presentar con claridad los hallazgos significativos, con la información suficiente, competente y relevante que facilite su comprensión, y que permita su exposición de manera convincente y objetiva.

Asimismo, cuando lo requieran los objetivos de la auditoría, las conclusiones deberán ser inferencias lógicas sobre el programa, basadas en las pruebas de la auditoría.

El auditor tiene que analizar su informe antes de su presentación formal con los responsables de las áreas examinadas, para dar a conocer a éstos las fallas detectadas en sus áreas.

Recomendaciones. Las recomendaciones son criterios para la aplicación de acciones específicas dirigidas a quien corresponda emprenderlas, por lo que los auditores las incorporarán en sus informes cuando, con base en los hallazgos correspondientes, se demuestre que existe la posibilidad de mejorar la operación y el desempeño.

Resultados de auditoría: presentan con claridad los hallazgos significativos, con la información suficiente, competente y relevante que facilite su comprensión, y que permita su exposición de manera convincente y objetiva.

Declaración sobre normas de auditoría. Declarará en su informe que la auditoría se realizó de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública.

Cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas. El informe tiene que contener todos los casos significativos de incumplimiento y abuso que se hayan encontrado durante la auditoría o que tengan conexión con ella.

Incumplimiento. Se informará sobre los casos significativos en que no se cumplió, con el fin de evaluar la frecuencia y sus consecuencias y establecer la relación de éstos con el universo o con aquellos que se hayan examinado.

Presentación directa de informes sobre actos ilícitos. En ciertas circunstancias, los auditores son responsables de informar sobre actos indebidos directamente al titular de la instancia fiscalizadora de la institución auditada.

Controles administrativos. En los reportes se debe incluir el alcance del trabajo en los sistemas de control y cualquier deficiencia significativa que se encuentre durante la auditoría.

Opiniones de los funcionarios responsables. Los auditores deben incluir la opinión pertinente que el servidor público responsable del área, programa, actividad o función auditada haya manifestado en relación con los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, así como las medidas correctivas que se hayan planeado al respecto.

Reconocimiento de logros notables. Se tienen que incluir los logros importantes en la ejecución de la auditoría, especialmente cuando las medidas adoptadas para mejorar un área puedan aplicarse en otras.

Asuntos que requieran de estudio adicional. Es necesario que se especifiquen todos los asuntos importantes que requieran de mayor estudio y consideración para efectos de planear el trabajo futuro de auditoría.

Además, la instancia fiscalizadora debe presentar oportunamente su informe de auditoría por escrito a las autoridades competentes, así como a los responsables de las áreas comprendidas en la auditoría practicada, con el fin de que se tomen las medidas necesarias para llevar a cabo las recomendaciones planteadas.

Seguimiento de las recomendaciones

Es importante señalar que el propósito fundamental de la auditoría pública consiste en contribuir a que las acciones correctivas y de mejora se lleven a cabo, por lo cual, una vez definidas las recomendaciones y observaciones, la instancia fiscalizadora llevará un control del seguimiento de las medidas adoptadas, a fin de que en las fechas señaladas en el informe de auditoría se visite al área auditada, y se compruebe su cumplimiento en los términos y fechas establecidos de acuerdo con:

Una vez definidas las recomendaciones y observaciones, la instancia fiscalizadora llevará un control del seguimiento de las medidas adoptadas para contribuir a que las acciones correctivas y de mejora se lleven a cabo.

- Las disposiciones administrativas o legales emitidas en las observaciones en las que se fincaron responsabilidades de tipo civil, penal o administrativo.
- El establecimiento de las medidas correctivas con importes a recuperar y que de no subsanarse en los términos y fechas acordadas puedan derivar en el fincamiento de responsabilidades civiles, penales o administrativas.
- Las sugerencias de tipo preventivo con la finalidad de evitar la recurrencia de las observaciones detectadas por la instancia fiscalizadora.

Cuando a juicio del auditor no se hayan tomado las medidas sugeridas en asuntos que sean importantes para el logro de los objetivos o de la eficiencia en las operaciones de las áreas auditadas, hará constar este hecho en los informes que presente posteriormente a las autoridades competentes.

Asimismo, se debe analizar la procedencia de las causas por las que no se cumplieron las recomendaciones formuladas, y en su caso, se procederá de acuerdo con lo establecido en la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Asimismo, es necesario replantear las recomendaciones que se consideren indispensables, en especial cuando existan cambios plenamente justificados de las condiciones que dieron origen a las observaciones.

Excepcionalmente, y de común acuerdo con el titular o responsable del área auditada, se pueden reprogramar las fechas compromiso para implantar las recomendaciones, en los casos en que éstas no se hayan adoptado o bien se hayan atendido parcialmente.

Cuando se detecten nuevas irregularidades o actos ilícitos, se ampliará el alcance de los procedimientos de auditoría con la finalidad de plantear al titular o responsable del área las recomendaciones necesarias para subsanarlas y establecer conjuntamente las fechas compromiso.

MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL DE LAS DEPENDENCIAS DEL SECTOR CENTRAL

A la globalizadora le corresponde organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, promover las bases para lograr el mejor funcionamiento de las dependencias y entidades de la administración pública federal. Con estas acciones propicia el manejo racional de los recursos públicos con base en una orientación preventiva, a efecto de que ésta opere con mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación que permitan el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.

En este sentido, adquiere especial relevancia la participación de los órganos internos de control como auxiliares de la globalizadora ante las dependencias, ya que en coordinación con los delegados de contraloría constituyen un apoyo a la función directiva, complementando el enfoque tradicional fiscalizador con uno de control y evaluación eminentemente preventivo, lo cual contribuye a que los niveles de decisión de las dependencias orienten sus respectivas áreas de responsabilidad hacia la actualización, la eficiencia y la productividad.

Por lo anterior, la globalizadora establece los principales lineamientos que norman la actuación e integración de los órganos internos de control de las dependencias, objetivos, atribuciones y funciones que deberán ejercer en materia de organización interna, de auditoría, de control y verificación, de evaluación y de quejas y denuncias, en función de las características propias de cada dependencia.

CONCEPTO

Los órganos internos de control, conjuntamente con los delegados de contraloría, son una instancia de la globalizadora en el sector central, que se constituyen en un órgano de apoyo para prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos.

Los órganos internos de control, conjuntamente con los delegados de contraloría, son una instancia de la globalizadora en el sector central, que se constituyen en un órgano de apoyo a efectos de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos, e impulsar el desarrollo administrativo así como la eficiencia, eficacia y calidad con que se logran las metas y objetivos institucionales.

A su vez, formulan recomendaciones para mejorar el desarrollo de las operaciones mediante la implantación de mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación bajo una visión que fortalece las acciones preventivas y correctivas, así como el seguimiento de programas y la evaluación del desempeño.

NATURALEZA

Funcionalmente, los órganos internos de control dependen de la globalizadora, mientras que sus objetivos, atribuciones y funciones se establecen de acuerdo con las disposiciones, políticas, normas y lineamientos emitidos por ella, pero también cuentan con el apoyo y asesoría de los delegados de contraloría para interpretar y aplicar el marco normativo que regula las actividades de la administración pública federal.

Para cumplir sus fines, los órganos internos de control deben actuar en un marco orgánico-funcional y conducirse bajo los principios de integridad, sentido de responsabilidad, objetividad, imparcialidad, independencia, cuidado y diligencia profesionales, capacidad técnica de dirección y discreción, a fin de garantizar que la vigilancia, el apego a la legalidad, el control y la auditoría, la evaluación, el seguimiento y la implantación de medidas correctivas y preventivas se lleven a cabo en forma oportuna; esto es, en todo momento deben abstenerse de realizar funciones de índole operativa.

Los órganos internos de control dependen de la globalizadora, mientras que sus objetivos, atribuciones y funciones se establecen de acuerdo con las disposiciones, políticas, normas y lineamientos emitidos por ella.

OBJETIVOS

- Controlar, vigilar y evaluar la operación de la dependencia, con base en el sistema de control y evaluación gubernamental de conformidad con las normas emitidas por la globalizadora y en las normas complementarias en materia de control, expedidas por las diferentes dependencias de la administración pública federal.
- Verificar que el desarrollo de las actividades, se apegue a las políticas y a los lineamientos establecidos, para tener un mayor grado de seguridad de que los objetivos y metas de la dependencia se logren a su costo mínimo y en el menor tiempo posible.
- Apoyar a todas las áreas de la dependencia en el desempeño de sus responsabilidades, proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, comentarios pertinentes e información relacionada con la verificación de los sistemas de control establecidos, con el propósito de determinar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se alcanzan las metas y objetivos.
- Verificar y evaluar los mecanismos e instrumentos de control en las áreas, sistemas y procesos de la dependencia para fortalecer el control interno de la misma.
- Vigilar la observancia de las disposiciones legales en materia de responsabilidades de los servidores públicos de la dependencia y de terceros, relacionados con la misma.
- Establecer mecanismos de promoción de la descentralización administrativa.
- Procurar el uso eficiente de los recursos públicos.
- Promover la observancia estricta de los mecanismos de rendición de cuentas, por parte de los servidores públicos.

ATRIBUCIONES

- Observar y vigilar el cumplimiento de las normas de control y auditoría que emita la globalizadora y apoyar en la instrumentación de las normas complementarias.
- Promover las normas y lineamientos que regulen el funcionamiento del sistema de control y evaluación gubernamental.
- Vigilar que las políticas, programas, presupuestos, normas, lineamientos, procedimientos y demás instrumentos de control y evaluación se apliquen y se utilicen eficientemente en las unidades administrativas de la dependencia.
- Intervenir en el establecimiento de controles en programas prioritarios y estratégicos que aseguren el cumplimiento de sus objetivos.
- Planear, programar y ejecutar el programa anual de control y auditoría, conforme a los lineamientos generales emitidos por la globalizadora y practicar las revisiones ordenadas por ésta o el titular de la dependencia.
- Proponer, programar y ejecutar las auditorías y revisiones adicionales que se requieran a fin de verificar la observancia de las disposiciones jurídicas, financieras y administrativas.
- Asesorar y apoyar a los órganos internos de control del sector coordinado en materia de sistemas de control de la gestión pública para optimizar el desempeño de sus funciones.
- Participar en el ámbito de su competencia en los diversos comités y comisiones de la dependencia y su sector coordinado, de acuerdo con las normas y disposiciones aplicables.
- Verificar y apoyar el cumplimiento por parte de los servidores públicos de la dependencia y su sector coordinado en la presentación de la declaración patrimonial.

- Opinar y proponer el nombramiento y, en su caso, la remoción de los contralores internos en los órganos desconcentrados.
- Investigar y, en su caso, determinar la responsabilidad administrativa de los servidores públicos del sector coordinado, aplicando las sanciones que procedan en términos de ley y turnar a la globalizadora aquellas que sean de su competencia.
- Informar al titular de la dependencia y a la globalizadora sobre los resultados de la gestión en materia de auditoría, control y evaluación, aportando elementos de juicio útiles que permitan el manejo eficaz, eficiente y honesto de los recursos asignados a la dependencia.
- Proponer, en su momento, el establecimiento o modificación de las disposiciones, normas y lineamientos que deba expedir la dependencia de acuerdo con sus atribuciones, a fin de asegurar que existan los elementos necesarios de control administrativo.
- Las demás facultades que le atribuyan otras disposiciones normativas o le confiera el titular de la dependencia.

FUNCIONES

De acuerdo con las atribuciones antes enunciadas, corresponde a los órganos internos de control la ejecución de las siguientes funciones:

De organización interna

Funciones de oganización interna: determinar los objetivos y metas específicas en concordancia con los de la globalizadora y la dependencia, a fin de definir e instrumentar los planes y programas de trabajo.

- Determinar sus objetivos y metas específicas en concordancia con los de la globalizadora y la dependencia, a fin de definir e instrumentar los planes y programas de trabajo.
- Establecer los requerimientos del órgano interno de control en cuanto a recursos humanos, informáticos, materiales y financieros para cumplir con sus planes de programas y aplicar los recursos que le sean asignados con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.
- Proponer los lineamientos operativos del órgano interno de control, considerando su ámbito de cobertura y control.
- Coadyuvar al desarrollo y/o actualización de los sistemas y procedimientos de control del órgano interno de control e instrumentarlos.
- Elaborar y difundir el manual de organización, políticas y procedimientos del órgano interno de control que contenga objetivos, funciones y descripción de puestos. En los perfiles se apegará lo establecido en las Normas Generales de Auditoría Pública, evitando la contratación de personal de base.
- Definir su estructura orgánico-funcional, de acuerdo con las características y necesidades de la dependencia y proponerla a la globalizadora para su opinión.
- Instrumentar, desarrollar y participar en programas de capacitación y adiestramiento complementarios a los de la globalizadora, para el mejor desempeño de sus funciones.
- Apoyar a las unidades administrativas de la dependencia, así como también a los órganos internos de control de los órganos desconcentrados y del sector coordinado, en todos los aspectos de su competencia para el cabal cumplimiento de sus objetivos.
- Representar a la dependencia y a la globalizadora en el levantamiento de actas administrativas o penales.
- Elaborar el Programa Anual de Control y Auditoría (PACA), con el propósito de contar con un documento que integre en forma calendarizada las actividades a desarrollar, por parte de los auditores con que cuenta la dependencia, consideran-

do los lineamientos emitidos por la globalizadora, las leyes, reglamentos, normas, políticas y procedimientos a que se encuentren sujetos.
- Promover la instrumentación de un programa de actualización de la administración pública en las diversas unidades administrativas de la dependencia.
- Verificar que los proyectos prioritarios que emanen del programa de actualización de la administración pública, se elaboren con base en criterios de austeridad y racionalización del gasto público.
- Promover la determinación de indicadores de gestión, de eficacia y eficiencia, congruentes con los objetivos y metas de la dependencia.
- Revisar y autorizar la información que en el ámbito de su competencia le requiera el titular de la dependencia, la globalizadora u otras instancias fiscalizadoras.
- Vigilar la observancia de las disposiciones legales, en materia de responsabilidades de los servidores públicos de la dependencia y de terceros, relacionados con la misma.
- Participar en foros donde se cuestionen asuntos relacionados con la dependencia.
- Atestiguar en las actas de entrega-recepción de los servidores públicos.
- Presenciar y atestiguar actos de entrega-recepción de activos y bienes de la dependencia.
- Asesorar a los comités de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios de las dependencias, órganos desconcentrados y entidades.
- Mantener una adecuada coordinación con los órganos internos de control de las dependencias desconcentradas y del sector coordinado y con la propia globalizadora, a fin de agilizar y mejorar la planeación, ejecución y obtención de resultados en sus actividades.
- Crear un sistema de control y archivo eficiente que permita agilizar la consulta de papeles de trabajo e informes, de preferencia a través de sistemas computarizados.

De auditoría

Efectuar las auditorías de estados financieros, administrativas, operacionales, integrales y de seguimiento a las distintas unidades que integran la dependencia, previstas en el programa anual de control y auditoría y presentar los informes de las observaciones y recomendaciones conforme a los lineamientos establecidos por la globalizadora.

Funciones de auditoría: efectuar las auditorías de estados financieros, administrativas, operacionales, integrales y de seguimiento a las distintas unidades que integran la dependencia, previstas en el programa anual de control y auditoría y presentar los informes de las observaciones y recomendaciones conforme a los lineamientos establecidos por la globalizadora.

- Realizar las revisiones orientadas a vigilar que el ejercicio del presupuesto de la dependencia, se lleve a cabo en estricto apego a los programas y presupuestos aprobados y a la legislación aplicable.
- Establecer mecanismos para auditar la prestación de los servicios públicos a fin de mejorar su calidad, corregir las irregularidades detectadas y promover la comparación sistemática con los estándares de calidad de otros centros de servicio.
- Intervenir en revisiones especiales determinadas por la globalizadora y otras instancias fiscalizadoras.
- Comprobar la existencia de adecuados sistemas y procedimientos de control, en las áreas que integran la dependencia.
- Integrar y analizar la información sobre los sistemas y procesos operativos, a fin de detectar la existencia de irregularidades y, en su caso, proponer medidas correctivas.
- Verificar que el manejo y la utilización de los recursos humanos, informáticos, materiales, técnicos y financieros de las áreas de la dependencia, se realice con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, en apego a la normatividad establecida.
- Elaborar los informes de las auditorías practicadas, comentar las observaciones detectadas con los servidores públicos responsables, obtener la firma de confor-

midad y practicar el seguimiento de las recomendaciones sugeridas para verificar que las anomalías reportadas, hayan sido corregidas.

De control y verificación

Funciones de control y verificación: fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de modernos esquemas de medición y evaluación del desempeño y resultados de sistemas integrales de control, flexibles en su operación y que garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan flexibilidad en su operación y garanticen los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

- Vigilar que la dependencia realice consultas sistemáticas a su población-objetivo o, en su defecto, a las organizaciones sociales, cámaras y/o agrupaciones representativas con el fin de conocer sus necesidades y propuestas concretas.
- Analizar la información relevante de las áreas, sistemas y procesos operativos, a fin de vigilar la eficacia de los controles y su congruencia con los objetivos de la dependencia.
- Vigilar y comprobar el cumplimiento por parte de las áreas de la dependencia de las obligaciones derivadas de las disposiciones, normas y lineamientos en materia de planeación, programación-presupuestación, información, organización, procedimientos y administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- Supervisar y dirigir las auditorías mediante la revisión y evaluación del cumplimiento de los sistemas de operación, registro, control e información, en términos de las disposiciones aplicables.
- Coordinar y supervisar la ejecución de cada una de las revisiones detalladas en el programa anual de control y auditoría.
- Vigilar el cumplimiento de las medidas preventivas y correctivas que permitan subsanar las observaciones detectadas.
- Proponer los cursos de acción necesarios para prevenir o corregir desviaciones y propiciar el mejor desarrollo de las actividades.
- Fortalecer las acciones de autocontrol, autocorrección y autoevaluación para la eficiente aplicación de los recursos federales destinados a la publicidad y difusión, y en general a las actividades de comunicación social, así como el envío oportuno a la globalizadora de la información correspondiente.
- Informar periódicamente al titular de la dependencia sobre el resultado de la supervisión y evaluación de las unidades administrativas, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización e informar cuando proceda a las autoridades competentes, del resultado de tales intervenciones.

De evaluación

Funciones de evaluación cuantitativa y cualitativa: avance de programas de la propia dependencia y las acciones realizadas de acuerdo con los lineamientos emitidos por la globalizadora.

- Evaluar cuantitativa y cualitativamente el avance de programas de la propia dependencia, así como las acciones realizadas de acuerdo con los lineamientos emitidos por la globalizadora.
- Propiciar el establecimiento y adopción de mecanismos de autoevaluación, en cada una de las unidades administrativas que integran la dependencia.
- Vigilar y evaluar, conjuntamente con el área competente, que los sistemas de información y registro generen datos oportunos y veraces para la toma de decisiones.
- Colaborar con el delegado de contraloría a fin de evaluar el desempeño general y por funciones de la dependencia.

- Establecer indicadores y parámetros que le permitan evaluar y comprobar si la actividad institucional se desarrolla de acuerdo con lo programado, y si en su ejecución se alcanzaron los objetivos de eficiencia y eficacia previstos.
- Vigilar que los indicadores de desempeño de la dependencia permitan evaluar los resultados de su gestión en términos de calidad, costos unitarios y pertinencia de sus servicios.
- Analizar, en coordinación con el delegado de contraloría, los resultados obtenidos en las revisiones realizadas en materia de control y evaluación, así como del seguimiento a las medidas correctivas y preventivas.
- Revisar que la información que se genere para el sistema integral de información cumpla con las características de confiabilidad, veracidad, calidad y oportunidad.
- Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación de las actividades desarrolladas en la dependencia y propiciar que éstas asuman un carácter integral, congruente y homogéneo.
- Constatar que la dependencia haya adoptado medidas específicas para informar a la población usuaria, de manera clara y con lenguaje sencillo, sobre los servicios que prestan, la forma en que éstos pueden ser solicitados, los requisitos que se deben cumplir y los conductos a los que debe dirigirse, así como también la plena identificación del servidor público que proporciona el servicio.
- Verificar que se hayan adoptado medidas, lineamientos y procedimientos mediante los cuales se dé respuesta pronta y pertinente a quienes promuevan asuntos ante la dependencia.
- Confirmar que la dependencia haya definido estándares de calidad realistas y transparentes relacionados con los servicios que proporciona.

De quejas y denuncias

Funciones de quejas y denuncias: mecanismos electrónicos para el registro y análisis sistemático de quejas y denuncias, que permita conocer el tipo de cada una de ellas, así como el trámite o servicio involucrado y en contra de quién se formulan.

- Vigilar que los servidores públicos de la dependencia, cumplan con las obligaciones derivadas de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Instrumentar mecanismos electrónicos para el registro y análisis sistemático de quejas y denuncias, que permita conocer el tipo de cada una de ellas, así como el trámite o servicio involucrado y en contra de quién se formulan.
- Difundir los procedimientos para la atención de quejas y denuncias.
- Establecer ventanillas de quejas y denuncias y/o, en su caso, proporcionar a cualquier interesado las facilidades necesarias para presentarlas en contra de los servidores públicos de la dependencia que no hayan cumplido con sus obligaciones o hayan cometido irregularidades en la prestación de un servicio.
- Recibir, investigar y resolver con oportunidad, conforme a los ordenamientos legales aplicables y a las normas y procedimientos establecidos por la globalizadora, las quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.
- Llevar el registro y control de las quejas y denuncias, comunicándolas a las áreas donde se originaron y solicitándoles su atención expedita.
- Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las distintas áreas de la dependencia.
- Integrar debidamente los expedientes de las denuncias presentadas y turnarlos a las instancias correspondientes.
- Promover las investigaciones que procedan en los casos en que se presuma que los servidores públicos incurrieron en responsabilidades.
- Orientar e informar a los particulares y servidores públicos que presenten quejas o denuncias sobre el trámite de éstas o su desahogo.

- Analizar las causas y los mecanismos utilizados en los casos de comisión de ilícitos, así como comprobar la forma en que funcionan los controles establecidos, con el fin de evitar y prevenir su reincidencia.
- Someter a consideración del titular de la dependencia, los casos en que el personal incurra en responsabilidad en los términos legales aplicables, con el objeto de que se instrumenten los cursos de acción correspondientes.
- Dar vista y denunciar ante la autoridad competente, en coordinación con el área respectiva, las irregularidades detectadas que puedan implicar responsabilidad penal.
- Aplicar a los servidores públicos las sanciones que correspondan, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Difundir el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL), como mecanismo de contraloría social que permita facilitar y ampliar las posibilidades para que la ciudadanía pueda entrar en contacto con la globalizadora y exponer por vía telefónica sus quejas, denuncias o consultas.

MARCO DE ACTUACIÓN DE LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL EN LAS ENTIDADES DEL SECTOR PARAESTATAL

A la globalizadora le corresponde organizar y coordinar el sistema de control y evaluación gubernamental, promover las bases para lograr el mejor funcionamiento de las dependencias y entidades de la administración pública federal y propiciar el manejo racional de los recursos públicos, con una orientación preventiva, a efectos de que ésta opere con mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación que permitan el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones.

En este sentido adquiere especial relevancia la participación de los órganos internos de control como auxiliares de la globalizadora ante las entidades, ya que en coordinación con los comisarios públicos constituyen un apoyo a la función directiva, como complemento del enfoque tradicional fiscalizador con uno de control y la evaluación eminentemente preventiva, que contribuyen a que los niveles de decisión de las entidades orienten sus respectivas áreas de responsabilidad hacia la actualización, la eficiencia y la productividad.

Por lo anterior, la globalizadora establece los principales lineamientos que norman la actuación e integración de los órganos internos de control de las entidades, sus objetivos, atribuciones y las funciones que deberán ejercer en materia de planeación, organización interna, de auditoría, de control y verificación, de evaluación y de quejas y denuncias, dependiendo de las características propias de cada entidad.

CONCEPTO

Los órganos internos de control son los representantes de la globalizadora en el sector paraestatal, constituyéndose conjuntamente con los comisarios públicos en un apoyo al titular de la entidad a efectos de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos, e impulsar el desarrollo administrativo, así como la eficiencia, eficacia y calidad con que se logran las metas y objetivos institucionales y sectoriales.

Además, formulan recomendaciones que conllevan a mejorar el desarrollo de las operaciones, a la vez que promueven la implantación de mecanismos de autocontrol,

autocorrección y autoevaluación bajo una visión que fortalece las acciones preventivas y correctivas, así como el seguimiento de programas y evaluación del desempeño.

NATURALEZA

Funcionalmente, los órganos internos de control de las entidades dependen de la globalizadora, a la vez que sus objetivos, atribuciones y funciones se establecen de acuerdo con las disposiciones, políticas, normas y lineamientos que ésta emite; además, cuentan con el apoyo y asesoría de los comisarios públicos, para la interpretación y aplicación del marco normativo que regula las actividades de la administración pública paraestatal.

Los órganos internos de control representan a la globalizadora en el sector paraestatal que, en conjunto con los comisarios públicos, consitituyen un apoyo al titular de la entidad a efectos de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos.

Para cumplir con sus objetivos, los órganos internos de control actúan dentro de un marco orgánico-funcional y se conducen bajo los principios de integridad, sentido de responsabilidad, objetividad, imparcialidad, independencia, cuidado y diligencia profesionales, capacidad técnica de dirección y discreción, a fin de garantizar que el control y auditoría, la vigilancia, el apego a la legalidad, la evaluación, el seguimiento y la implantación de medidas preventivas y correctivas, así como la recepción y trámite de quejas y denuncias se lleven a cabo en forma oportuna absteniéndose en todo momento de realizar funciones de índole operativa.

OBJETIVOS

Los órganos internos de control de las entidades dependen de la globalizadora, y sus objetivos, atribuciones y funciones se establecen de acuerdo con las disposiciones, políticas, normas y lineamientos que ésta emite.

- Controlar, vigilar y evaluar la operación de la entidad, con base en el sistema de control y evaluación gubernamental, de conformidad con las normas emitidas por la globalizadora y normas complementarias en materia de control, expedidas por las diferentes dependencias de la administración pública federal.
- Verificar que el desarrollo de las actividades se apegue a las políticas y lineamientos establecidos, para tener un mayor grado de seguridad de que las metas y objetivos de la entidad se alcancen con el costo mínimo y en el menor tiempo posible.
- Comprobar que las operaciones se realicen con total apego a los programas, políticas, leyes, reglamentos, normas y procedimientos a que se encuentren sujetos, atendiendo las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, así como los programas de ahorro y estímulo de la productividad.
- Apoyar a todas las áreas de la entidad para que desempeñen eficientemente sus responsabilidades mediante la evaluación de los sistemas de control establecidos y la emisión de recomendaciones para optimizar su funcionamiento y calidad de la información que de ellos emana, con el propósito de incrementar el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se alcanzan las metas y objetivos.
- Promover la implantación de mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación en las áreas, sistemas, procesos y servicios de la entidad, así como su actualización.
- Vigilar la observancia de las disposiciones legales en materia de responsabilidades de los servidores públicos de la entidad y de terceros relacionados con la misma.
- Procurar la observancia estricta de los mecanismos de rendición de cuentas por parte de los servidores públicos.
- Establecer mecanismos de promoción de la descentralización administrativa.
- Promover el uso eficiente de los recursos públicos.

ATRIBUCIONES

- Observar y vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización que emita la globalizadora y apoyar la instrumentación de las normas complementarias.
- Promover las normas y lineamientos que regulan el funcionamiento del sistema de control y evaluación gubernamental.

- Vigilar que las políticas, programas, presupuestos, normas, lineamientos, procedimientos y demás instrumentos de control y evaluación se observen y apliquen eficientemente en las diversas áreas de la entidad.
- Intervenir en el establecimiento de controles para los programas prioritarios y estratégicos que aseguren el cumplimiento de sus objetivos.
- Planear, programar y ejecutar el programa anual de control y auditoría, conforme a las bases generales (normas y lineamientos) emitidas por la globalizadora y practicar las revisiones específicas que determine el titular de la entidad, así como las requeridas por otra instancia fiscalizadora.
- Proponer, programar y ejecutar las auditorías adicionales que se requieran a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones legales vigentes.
- Participar en el ámbito de su competencia, en los diversos comités y comisiones de la entidad conforme a las normas y disposiciones aplicables.
- Participar como secretario técnico en el desarrollo de las funciones del comité de control y auditoría, a fin de proponer acciones tendientes a promover el mejoramiento de la gestión de la entidad, el seguimiento de acuerdos sobre asuntos de control y auditoría, establecimiento de medidas preventivas y solución inmediata de la problemática pendiente de atender, detectada por cualquier instancia relacionada con funciones de control y auditoría.
- Presentar a la globalizadora, al órgano de gobierno, al comité de control y auditoría, al titular de la entidad y a las demás instancias internas de decisión los informes de resultados de las auditorías y evaluaciones realizadas a las áreas, programas, sistemas y procedimientos, proponiendo las alternativas de solución preventivas y correctivas para la problemática detectada.
- Promover y verificar el cumplimiento por parte de los servidores públicos de la entidad en la presentación de la declaración patrimonial.
- Informar al titular de la entidad y a la globalizadora sobre los resultados de la gestión en materia de auditoría, control y evaluación, aportando elementos de juicio útiles que permitan el manejo eficaz, eficiente y honesto de los recursos asignados a la entidad.
- Proponer, en su caso, establecer o modificar de las disposiciones, normas y lineamientos que deba expedir la entidad de acuerdo con sus atribuciones, a fin de asegurar que existan los elementos necesarios de control administrativo.
- Supervisar y verificar el cumplimiento de las acciones en materia de actualización, desconcentración y simplificación administrativa.
- Las demás facultades que le atribuyan otras disposiciones normativas o le confiera el titular de la entidad.

Establecer objetivos y metas específicas en concordancia con los de la globalizadora y de la entidad, a fin de definir e instrumentar los planes y programas de trabajo.

FUNCIONES

De acuerdo con las atribuciones antes enunciadas, corresponde a los órganos internos de control de las entidades la ejecución de las siguientes funciones:

De planeación

- Establecer sus objetivos y metas específicas en concordancia con los de la globalizadora y de la entidad, a fin de definir e instrumentar los planes y programas de trabajo.
- Elaborar el programa anual de control y auditoría, con el propósito de contar con un documento que integre en forma calendarizada las actividades que se desarrollarán durante un ejercicio fiscal por parte del órgano interno de control, con-

siderando los lineamientos emitidos por la globalizadora, las leyes, reglamentos, normas, políticas y procedimientos a que se encuentren sujetos.
- Promover la instrumentación del programa de actualización de la administración pública en las diversas áreas de la entidad.
- Verificar que los proyectos prioritarios que emanen del programa de actualización de la administración pública, se elaboren aplicando criterios de austeridad y racionalidad del gasto público.
- Planear una adecuada estructura presupuestal que permita contar con los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos necesarios, incluyendo aquellos de carácter informático que se requieran para llevar a cabo sus funciones.
- Promover la determinación de indicadores de gestión, de eficacia y eficiencia, congruentes con los objetivos y metas de la entidad.
- Mantener una adecuada coordinación con el órgano interno de control de la coordinadora de sector y con la globalizadora, a fin de agilizar y mejorar la planeación, ejecución y obtención de resultados en sus actividades.

De organización interna

- Determinar los requerimientos del órgano interno de control en cuanto a recursos humanos, informáticos, materiales y financieros para cumplir con sus planes de programas y aplicar los recursos que le sean asignados con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.
- Proponer los lineamientos operativos que regulen su estructura y funcionamiento, considerando su ámbito de cobertura y control.
- Desarrollar, actualizar e instrumentar los sistemas y procedimientos internos.
- Elaborar y difundir los manuales de organización, políticas y procedimientos, del órgano interno de control.
- Proponer, para su opinión a la globalizadora, su estructura orgánico funcional.
- Instrumentar y desarrollar programas de capacitación y adiestramiento complementarios a los de la globalizadora para el mejor desempeño de sus funciones.
- Apoyar a las diversas áreas de la entidad en todos los aspectos de su competencia para el cabal cumplimiento de sus metas y objetivos.
- Asesorar al comité de adquisiciones, arrendamientos y prestación de servicios.

Determinar los requerimientos del órgano interno de control en cuanto a recursos humanos, informáticos, materiales y financieros para cumplir con sus planes de programas y aplicar los recursos que le sean asignados con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal.

De auditoría

- Realizar las auditorías de estados financieros, administrativas, operacionales, integrales y de seguimiento previstas en el programa anual de control y auditoría en las distintas unidades administrativas de la entidad y presentar los informes de las observaciones y recomendaciones conforme a las normas y procedimientos establecidos en la materia y a los lineamientos emitidos por la globalizadora.
- Coordinar las revisiones orientadas a vigilar que el ejercicio del presupuesto de la entidad se lleve a cabo en estricto apego a los programas y presupuestos aprobados y a la legislación aplicable.
- Establecer mecanismos para auditar la prestación de los servicios públicos a fin de mejorar su calidad, corregir las irregularidades detectadas y promover la comparación sistemática con los estándares de calidad de otros centros de servicio similares.
- Coordinar sus actividades con los auditores externos.
- Intervenir en revisiones especiales determinadas por la globalizadora y otras instancias fiscalizadoras.

Realizar las auditorías de estados financieros, administrativas, operacionales, integrales y de seguimiento previstas en el programa anual de control y auditoría en las distintas unidades administrativas de la entidad.

- Comprobar la existencia de adecuados sistemas y procedimientos de control en las áreas que integran la entidad.
- Integrar y analizar la información sobre los sistemas y procesos operativos a fin de determinar la existencia de irregularidades y, en su caso, proponer medidas correctivas.
- Verificar que el manejo y aplicación de los recursos humanos, informáticos, materiales, técnicos y financieros de las áreas que integran la entidad se realicen con criterios de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal y en apego a la normatividad establecida.
- Elaborar los informes de las auditorías practicadas y comentar las observaciones detectadas con los servidores públicos responsables para obtener la firma de conformidad y practicar el seguimiento de las recomendaciones sugeridas y verificar que las anomalías reportadas hayan sido corregidas.

De control y verificación

Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas modernos de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan flexibilizar la operación y garantizar los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.

- Fortalecer los mecanismos de rendición de cuentas mediante el desarrollo de esquemas de medición y evaluación del desempeño y de los resultados de sistemas integrales de control, que permitan flexibilizar la operación y garantizar los principios de probidad, honestidad y transparencia en el uso de los recursos públicos.
- Vigilar que la entidad establezca consultas sistemáticas a su población-objetivo o, en su defecto, a las organizaciones sociales, cámaras o agrupaciones representativas con el fin de conocer sus necesidades y propuestas concretas.
- Analizar la información relevante de las áreas, sistemas y procesos operativos, a fin de vigilar la eficacia de los controles y su congruencia con los objetivos de la entidad.
- Vigilar y comprobar el cumplimiento por parte de las áreas de la entidad de las obligaciones derivadas de las disposiciones, normas y lineamientos en materia de planeación, programación-presupuestación, información, organización y procedimientos, administración de recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros.
- Supervisar y dirigir las auditorías mediante la revisión y evaluación del cumplimiento de los sistemas de operación, registros, control e información en los términos de las disposiciones aplicables.
- Coordinar y supervisar la ejecución de cada una de las revisiones detalladas en el programa anual de control y auditoría.
- Vigilar el cumplimiento de las medidas preventivas y correctivas que permitan subsanar las observaciones detectadas.
- Representar a la entidad y apoyar a la globalizadora en el levantamiento de actas administrativas o penales.
- Vigilar la observancia de las disposiciones legales en materia de responsabilidades de los servidores públicos de la entidad y de terceros relacionados con la misma.
- Verificar que los procesos de entrega-recepción del despacho de los asuntos a cargo de los titulares de las entidades y de los demás servidores públicos en ejercicio de facultades delegadas se lleven a cabo conforme a la normatividad en la materia, informando en los términos en que ésta disponga.
- Fortalecer las acciones de autocontrol, autocorrección y autoevaluación para la eficiente aplicación de los recursos federales destinados a la publicidad y difusión, y en general a las actividades de comunicación social, así como el envío oportuno a la globalizadora de la información correspondiente.

- Promover la instrumentación del programa de actualización de la administración pública en las diversas unidades administrativas de la entidad.
- Promover la determinación de indicadores de gestión, eficacia y eficiencia, congruentes con los objetivos y metas de la entidad.
- Participar en foros donde se ventilen asuntos relacionados con la entidad.
- Verificar que las operaciones relacionadas con activos fijos de la entidad se lleven a cabo conforme a las disposiciones vigentes.
- Informar periódicamente al titular de la entidad sobre el resultado de la supervisión y evaluación de las unidades administrativas, así como de aquellas que hayan sido objeto de fiscalización e informar cuando proceda a las autoridades competentes el resultado de esas intervenciones.
- Contar con un sistema de control y archivo eficiente que permita agilizar la consulta de papeles de trabajo e informes, de preferencia a través de sistemas computarizados.

De evaluación

- Evaluar cuantitativa y cualitativamente el avance de programas y acciones realizadas conforme a los lineamientos emitidos por la globalizadora.
- Propiciar el establecimiento y adopción de mecanismos de autoevaluación en cada una de las unidades administrativas que integran la entidad.
- Vigilar y evaluar conjuntamente con el área competente que los sistemas de información y registro, generen datos oportunos y veraces para la toma de decisiones.
- Colaborar con el comisario público designado por la globalizadora a fin de evaluar el desempeño general y funciones específicas de la entidad.
- Establecer indicadores y parámetros que permitan evaluar y comprobar si la actividad institucional se desarrolla conforme a lo programado y si en su ejecución se lograron los objetivos de eficiencia y eficacia previstos.
- Revisar y autorizar la información que en el ámbito de su competencia le requiera el titular de la entidad, la globalizadora u otras instancias fiscalizadoras.
- Vigilar que los indicadores de desempeño de la entidad permitan evaluar los resultados de su gestión en términos de calidad, costos unitarios y pertinencia de sus servicios.
- Analizar, en coordinación con el comisario público de la globalizadora, los resultados obtenidos de las revisiones realizadas en materia de control y evaluación, así como el seguimiento de las medidas preventivas y/o correctivas.
- Revisar que la información que se genere para el sistema integral de información cumpla con las características de confiabilidad, veracidad, calidad y oportunidad.
- Contribuir a la modernización de los sistemas de control y evaluación de las actividades desarrolladas en la entidad, propiciando que éstas asuman un carácter integral, congruente y homogéneo.
- Constatar que la entidad aplique con medidas específicas para informar a la población usuaria, de manera clara y en lenguaje sencillo, sobre los servicios que presta, la forma en que éstos pueden ser tramitados, los requisitos que se deben cumplir y los conductos por los que debe dirigirse, así como también la plena identificación del servidor público que proporciona el servicio.
- Verificar que se hayan adoptado medidas, lineamientos y procedimientos mediante los cuales se dé respuesta oportuna a quienes promuevan asuntos ante la entidad.

Evaluar cuantitativa y cualitativamente el avance de programas y acciones realizadas conforme a los lineamientos emitidos por la globalizadora.

De quejas y denuncias

Instrumentar y actualizar mecanismos electrónicos para el registro y análisis sistemático de quejas y denuncias que permitan conocer su tipo, el trámite o servicio involucrado y en contra de quién se formulan.

- Vigilar que los servidores públicos de la entidad cumplan con las obligaciones derivadas de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.
- Instrumentar y actualizar mecanismos electrónicos para el registro y análisis sistemático de quejas y denuncias, que permitan conocer el tipo de queja y denuncia, trámite o servicio involucrado y en contra de quién se formulan.
- Difundir los procedimientos para la atención de quejas y denuncias.
- Establecer ventanillas de quejas y denuncias y/o en su caso proporcionar a cualquier interesado las facilidades necesarias para presentarlas en contra de los servidores públicos de la entidad, con motivo del incumplimiento de sus obligaciones e irregularidades en la prestación de un servicio.
- Recibir, investigar y resolver con oportunidad, conforme a los ordenamientos legales aplicables y a las normas y procedimientos establecidos por la globalizadora, las quejas y denuncias por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos.
- Llevar el registro y control de las quejas y denuncias, y comunicarlas a las áreas donde se originaron, solicitándoles su atención expedita.
- Atender las quejas que presenten los particulares con motivo de acuerdos, convenios o contratos que celebren con las distintas áreas de la entidad.
- Integrar debidamente los expedientes de las denuncias que se hayan presentado y turnarlos a las instancias correspondientes.
- Promover las investigaciones que procedan en los casos en que se presuma que los servidores públicos incurrieron en responsabilidades.
- Orientar e informar a los particulares y servidores públicos que presenten quejas, denuncias e inconformidades sobre su trámite o desahogo.
- Analizar las causas y los mecanismos utilizados en los casos de comisión de ilícitos, así como comprobar la forma en que funcionan los controles establecidos, con el fin de evitar y prevenir su recurrencia.
- Dar vista y denunciar ante la autoridad competente, en coordinación con el área que corresponda, las irregularidades detectadas que puedan implicar responsabilidad penal.
- Intervenir en la aplicación de las sanciones que correspondan a los servidores públicos, en los términos de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.
- Difundir el Sistema de Atención Telefónica a la Ciudadanía (SACTEL), como mecanismo de contraloría social que facilita y amplía las posibilidades para que la ciudadanía pueda entrar en contacto con la globalizadora y exponer vía telefónica sus quejas, denuncias o consultas.
- Informar cada mes a la dependencia coordinadora de sector sobre los reportes sobre las quejas, denuncias, inconformidades y responsabilidades recibidas, atendidas y pendientes, y en forma trimestral a la globalizadora, a través de los mecanismos establecidos.

RESUMEN

La auditoría pública tiene por objetivo asegurar que las instituciones oficiales den respuesta a las demandas de la ciudadanía mediante el ejercicio racional de su función a través de una administración de calidad efectiva y honesta.

La auditoría pública se fundamenta en toda una infraestructura normativa con el propósito de prever su acceso a todo tipo de instancia gubernamental. Entre las múltiples disposiciones con que se cuenta sobresalen:

- *Programa anual de control y auditoría* Contiene los lineamientos generales para regular la realización de auditorías integrales, específicas, de evaluación de programas y de seguimiento.
- *Normas generales de auditoría pública* Establecen los requisitos mínimos que debe observar el auditor público durante el desarrollo de los programas de auditoría.
- *Marco de actuación de los órganos internos de control en las dependencias del sector central* Agrupa los lineamientos que regulan la actuación e integración de los órganos internos de control, los objetivos, atribuciones y funciones que deben ejercer en materia de organización interna, auditoría, control y verificación, evaluación y de quejas y denuncias.
- *Marco de actuación de los órganos internos de control en las entidades del sector paraestatal* Integra los lineamientos que regulan la actuación e integración de los órganos internos de control, los objetivos, atribuciones y funciones que deben ejercer en materia de planeación, organización interna, auditoría, control y verificación, evaluación y de quejas y denuncias.

Además, existen otras disposiciones que complementan la infraestructura normativa, las cuales se incluyen completas al final del capítulo:

- *Guía general de auditoría pública* Contempla todas las directrices para instrumentar una auditoría pública en todas y cada una de sus fases, desde su planeación hasta la presentación del informe, soportada por todos componentes técnicos, de comunicación y de apoyo, para traducir en resultados tangibles las iniciativas para elevar el rendimiento de una institución del sector público.
- *Guía general para revisiones de control* Presenta una estructura y metodología que sirve de marco de referencia para que los órganos internos de control realicen sus revisiones de control de manera homogénea en lo general y en lo particular de acuerdo con el tipo de revisión de control, desde su planeación hasta la presentación del informe de resultados y su seguimiento.

Del contenido de todas estas disposiciones se pueden desprender los criterios conducentes para la correcta ejecución de la auditoría pública en función de su marco de referencia, atendiendo de manera puntual los aspectos relativos a la naturaleza, complejidad operativa y entorno normativo que les da razón de ser.

CONCLUSIÓN

La auditoría pública es el mecanismo de control que las instituciones oficiales, en sus diferentes figuras jurídicas, utiliza para evaluar su comportamiento, por lo que su adecuada aplicación permite cubrir los requisitos necesarios para que cumpla con su cometido.

La riqueza de la infraestructura diseñada y probada en la realidad para determinar el nivel de congruencia en el cumplimiento del cometido de las instituciones públicas de manera racional y transparente son una garantía de la calidad de los resultados que su uso inteligente puede aportar al sector público en su conjunto.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿Qué criterios de competencia técnica deben considerarse para tomar la decisión de implementar una auditoría en una institución pública?
2. ¿Qué papel juegan los órganos de control interno en la instrumentación de una auditoría pública?
3. ¿Qué representa para la ciudadanía conocer el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que utilizan los recursos públicos?
4. ¿Constituye la auditoría pública un mecanismo para elevar el desempeño de las instituciones oficiales?
5. ¿De qué manera puede una auditoría pública contribuir a una mejor calidad de vida de la ciudadanía?
6. ¿Está la auditoría pública encaminada a causas o a efectos?
7. ¿Es la auditoría administrativa un factor de estrategia para la gestión gubernamental?

CASO PRÁCTICO: SERVICIO POSTAL MEXICANO

MARCO PARA LA PLANEACIÓN

El Servicio Postal Mexicano corresponde a la figura de organismo público descentralizado de servicios de comunicación.

El manejo de los recursos de los que dispone y el creciente volumen de actividades que desarrolla demanda establecer un marco de austeridad y racionalización, tanto a nivel estructural como de sistemas administrativos.

En virtud de ello, se obtuvo la autorización para auditar el área de recursos materiales de la oficina central del estado de Jalisco, con sede en Guadalajara, a fin de evaluar su desempeño y precisar las medidas necesarias para adecuar su estructura orgánica y funciones, así como de optimizar los recursos asignados para incrementar los índices de eficacia, eficiencia, calidad y productividad.

CONTEXTO HISTÓRICO

La historia del correo se remonta a la época prehispánica de México, cuando los mexicas establecieron en las principales comunas del imperio una organización de correos o mensajeros a los cuales se les llamaba *paynani*, las cuales se utilizaban para enviar y recibir mensajes y noticias, especialmente durante épocas de guerra.

Durante la conquista, el sistema mostró una gran actividad en el envío de cartas mediante el correo mayor de Indias. En 1550 se expidió la cédula real para Nueva España, que se transformó en la ley de 1564, sobre la inviolabilidad de correspondencia. Durante

los años 1568-1580 se fundó el oficio de "Correo Mayor de la Nueva España", que se otorgaba por concesión especial.

En 1766 se unificó la acción administrativa en el servicio de los correos de mar y tierra, dando origen a una centralización del correo en general.

En 1817, por circular de la Dirección General de Correos de Madrid, la administración principal de México cambia de nombre a "Administración General de Correos".

En 1822, después de consumarse la independencia de México, el correo pasa a depender de la Secretaría de Relaciones Exteriores. El organismo estaba formado por dos administraciones generales, las de México y Veracruz, así como por 16 administraciones y 35 sucursales, pero conservaba la misma estructura que tenía durante la época colonial. Por decreto en 1854 se le concedió a la Secretaria de Hacienda el manejo y giro de la renta de correos. Posteriormente en 1857, se declaró subsistente el monopolio postal en manos del Estado.

En 1861, el presidente Benito Juárez expidió el decreto que organiza la administración general de correos, dotándola de una sección de administración y otra de contabilidad. En 1863, el correo queda subordinado nuevamente a la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación.

En 1878 el correo mexicano se incorpora a la unión postal universal de reciente fundación.

En 1901 la administración general asume su verdadera dimensión pues se la ubica en el nivel de dirección general de correos.

En 1921 México ingresó a la Unión Postal Panamericana. En 1933 se decretó la concentración de labores de la Dirección General de Correos con la de telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos. Tiempo después, en 1942, el ejecutivo federal decretó la separación definitiva de ambos organismos, y estableció la Dirección General de Telecomunicaciones, en donde incluyó a telégrafos.

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de diciembre de 1958 creó dos nuevas secretarías, la de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas. La Dirección General de Correos dependía de la primera de ellas.

Debido a la creciente demanda de servicio postal, en julio de 1977 se llevó a cabo una reestructuración sustancial de la Dirección General de Correos.

En 1979, inició la desconcentración administrativa en la Dirección General, lo que dio lugar a la creación de nueve gerencias postales regionales.

En 1986 se creó el organismo descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano, como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad.

En 1986 se promulgó la Ley del Servicio Postal Mexicano, con objeto de regular todo lo relativo a la prestación del servicio público de correos y los servicios diversos, mientras que en 1988 se expidió el reglamento para su operación.

Uno de los primeros pasos del organismo descentralizado fue la sustitución de las nueve gerencias postales regionales por 31 gerencias postales estatales. Además, se establecieron mejores condiciones para beneficiar a los usuarios del servicio, entre ellas, la delegación de facultades de decisión en dichas gerencias para dar trámite a los asuntos en el ámbito de su jurisdicción.

De esta manera se transforma progresivamente la estructura de la organización de la entidad, como parte de la cual se establecieron unidades administrativas de apoyo a la función social y comercial del servicio de correos.

JUSTIFICACIÓN

Para dar seguimiento a la descentralización del Servicio Postal Mexicano, en 1986, y con la finalidad de tener elementos de juicio para evaluar la creación de las gerencias

postales en los estados, se generaron una serie de manuales de operación para regular las actividades de las gerencias. No obstante, no existe certeza de que las sedes en dichos estados operen conforme a los lineamientos dictados por la oficina central, por lo que se considera necesario evaluar su desempeño en relación con las metas fijadas.

Con base en esta necesidad es que surge la idea de realizar una auditoría administrativa a la Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales. De esta forma será posible saber en qué medida se realizan las siguientes acciones:

- Adquisiciones de material.
- Control del material que se encuentra resguardado en el almacén.
- Surtido de material hacia las oficinas adscritas a la gerencia.
- Control de inventarios de activo fijo.
- Licitaciones públicas, adjudicación por invitación y adjudicación directa.
- Contratos de arrendamiento.
- Contratos de rutas postales.

En atención a la importancia que estos aspectos revisten para la Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales y en función de que de ella dependen las diversas oficinas de correos distribuidas en todo el estado de Jalisco, se estima viable la necesidad de realizar una auditoría administrativa.

INSTRUMENTACIÓN

Para llevar a cabo el proceso de auditoría administrativa se procedió a recopilar toda información documental relativa a SEPOMEX. Para ello se utilizó la investigación documental y la observación de campo, lo cual hará posible tener una visión global de la situación tanto del ambiente interno como del externo.

La información documental a la que se accedió es la siguiente:

Normatividad básica de SEPOMEX:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título primero, capítulo I, artículos 16, 25 y 28. D.O. 15-VII-1986.
- Ley del Servicio Postal Mexicano. D.O. 24-XII-1986, vigente a partir del 24 de marzo de 1987.
- Ley de Vías Generales de Comunicación. Libro primero, capítulo III, artículo 11. D.O. 23-V-1986.
- Ley que Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones Fiscales. capítulo X derechos. D.O. 31-XII-1987.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Título primero, capítulo único, artículos 1, y 3; Título segundo, capítulo II, artículos 28, 31, 32, 32 bis, 36 y 37 y, Título tercero, capítulo único, artículo 45. D.O. 29-XII-1976.
- Ley federal de las Entidades Paraestatales. Capítulo I, artículo 1, 2 y 9; Capítulo II, sección "A"; artículos 14, 15 y 18 capítulo V; artículos 58 y 59, capítulo VI y, artículos 60 y 62. D.O. 14-V-1986.
- Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano. D.O. 31-XII-1988.
- Decreto por el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública. D.O. 14-V-1986.
- Decreto por el que se reforma el artículo 36 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. D.O. 24-XII-1986.

- Actas del XIII Congreso de la Unión Postal de las Américas y España, La Habana, Cuba, 1985. D.O. 25VII-1986.
- Actas del XIX Congreso de la Unión Postal Universal, Hamburgo, Alemania. 1984. D.O. 19-II-1988.

Información interna:

- Organigramas.
- Plantilla de personal.
- Inventarios de mobiliario y equipo.
- Servicios.
- Leyes.
- Contratos.
- Estadísticas del trabajo.
- Unidades de medida de desempeño (convenio de calidad).

EXAMEN

Una vez que se obtuvo la información necesaria, el equipo auditor se reunió para analizar los resultados. Cabe señalar que en esta fase son tan importantes las evaluaciones y documentos como la capacidad de observación de cada uno de los elementos del equipo, ya que se pueden percibir actitudes, sugerencias y recomendaciones que pueden aportar elementos de decisión importantes.

Es importante anotar que el equipo auditor, a manera de slogan, adoptó la frase "saber leer bien el problema", el cual se tradujo en una motivación y principio de trabajo. Continuando con el proceso se seleccionaron y aplicaron indicadores de gestión para coaduyar a obtener una visión más integrada de cada función revisada.

Criterios de puntuación para la evaluación final

Proceso administrativo		Puntos máximos		Calificación por etapa
		Establecidos	Obtenidos	
1.0	**Planeación**	**75**	**42**	**56.0%**
1.1	Misión	25	14	
1.2	Objetivos	25	14	
1.3	Procedimientos	25	14	
2.0	**Organización**	**65**	**27**	**41.5%**
2.1	Estructura organizacional	25	8	
2.2	Cultura organizacional	15	9	
2.3	Cambio organizacional	25	10	
3.0	**Dirección**	**50**	**22**	**44.0%**
3.1	Liderazgo	25	7	
3.2	Motivación	25	15	
4.0	**Control**	**50**	**34**	**68.0%**
4.1	Naturaleza	25	18	
4.2	Proceso	25	16	
Total		**240**	**125**	**52.0%**

Elementos que complementan el proceso		Establecidos	Obtenidos	Diferencia
1.0	Proveedores	20	13	7
2.0	Almacenes e inventarios	25	5	20
3.0	Adquisiciones	35	18	17
Total		**80**	**36**	**44**

INFORME

Al término de la auditoría aplicada al Servicio Postal Mexicano por cinco auditores externos y uno interno, se concluyó que los hallazgos más relevantes para la subsecuente operación de la empresa son los siguientes:

Indicador	Promedio real	Promedio óptimo
Misión	56%	85%
Objetivos	56%	85%
Procedimientos	56%	85%
Estructura organizacional	32%	85%
Cultura organizacional	60%	85%
Cambio organizacional	40%	85%
Liderazgo	28%	85%
Motivación	60%	85%
Naturaleza	76%	85%
Proceso	64%	85%
Proveedores	65%	85%
Almacén e inventarios	20%	85%
Adquisiciones	51%	85%

Aspectos relevantes

- El proceso de aplicación de la auditoría finalizó satisfactoriamente.
- La información obtenida permite formular observaciones y recomendaciones para que la organización pueda incrementar su desempeño.
- La misión no es conocida por el personal.
- Los objetivos son formulados en oficinas centrales con sede en la capital del país, por lo que carecen de congruencia con la situación imperante en cada Entidad Federativa.
- La aplicación de los procedimientos no está sustentada en una adecuada capacitación.
- La estructura organizacional no relaciona correctamente la operación con la misión y objetivos.
- La cultura de la empresa es buena, lo que contribuye a que predomine un clima organizacional positivo.

- La organización está sometida a cambios constantes, pero estos no han contribuido a lograr una mejora continua.
- El liderazgo es visto por la organización como un ejercicio de poder inadecuado.
- Las personas están poco motivadas y sienten que sus méritos no son reconocidos.
- El control es rígido, aunque el proceso de su aplicación es correcto.
- La organización maneja su relación con proveedores con base en procedimientos y disposiciones oficiales.
- Físicamente, el almacén es inadecuado.
- Las adquisiciones no se manejan en forma programada.

INFORME

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES

- En general, la misión y los objetivos son conocidos por el personal, pero requieren de una mayor y mejor identificación con las acciones del servicio.
- Los procedimientos deben actualizarse, documentarse e incorporarse a un programa de capacitación.
- La estructura organizacional requiere de una revisión para hacerla funcional y acorde con las necesidades del servicio.
- La cultura de la organización puede fortalecerse con una mejor comunicación y sensibilización del personal directivo y de mandos medios.
- El cambio organizacional debe insertarse en una dinámica claramente definida y respaldada por un compromiso de la alta dirección.
- El personal está dispuesto a mejorar la situación actual, pero requiere de un liderazgo sólido. Para ello, el titular debe orientar sus acciones más en ese sentido que a desempeñarse como director. También hay que tomar en cuenta que el alto índice de rotación afecta al personal.
- La motivación es una prioridad, por lo que es conveniente realizar una revisión de los programas de incentivos y de evaluación de desempeño.
- La definición y establecimiento de controles tiene que ser consecuente con los ajustes estructurales y los criterios de operación.
- Es necesario disponer de un catálogo autorizado de proveedores de la Administración Pública Federal que cuente con todos los elementos para poder garantizar una correcta participación en licitaciones y, por ende, la calidad de productos y servicios.
- El almacén debe ser reubicado y ampliado. Para ello es necesario llevar a cabo un estudio de factibilidad.
- Los procesos utilizados para las adquisiciones, control y suministro de material son limitados y sostenidos por políticas obsoletas, lo que obstaculiza el flujo de materiales a su destino final.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo puede el Servicio Postal Mexicano alinear sus acciones con una estrategia de servicio acorde con las necesidades de sus usuarios?
2. ¿Es posible que un enfoque de procesos permita mejorar el desempeño del servicio?
3. ¿En qué forma pueden englobarse los procedimientos en procesos?

4. ¿Qué modelo de motivación puede emplearse para que el servicio no decaiga?
5. ¿Cómo puede interrelacionarse el manejo de insumos con la gestión de la organización?
6. ¿Cómo se puede crear una cultura del cambio?
7. ¿Qué tipo de controles se requieren para garantizar la calidad del servicio?

APÉNDICE C

GUÍA GENERAL DE AUDITORÍA PÚBLICA

CONTENIDO

Presentación
Objetivo
Marco jurídico
1. Definición de auditoría pública
2. Guía general de auditoría pública
- 2.1 Planeación de la auditoría
- 2.2 Inicio de la auditoría
  - 2.2.1 Orden de auditoría
  - 2.2.2 Oficio de requerimiento
- 2.3 Acta de inicio de auditoría
- 2.4 Planeación detallada
- 2.5 Ejecución del trabajo
  - 2.5.1 Técnicas y procedimientos de auditoría
  - 2.5.2 Papeles de trabajo
  - 2.5.3 Cédulas de observaciones
  - 2.5.4 Cédulas de seguimiento
- 2.6 Supervisión del trabajo de auditoría
- 2.7 Informe de auditoría
- 2.8 Seguimiento de recomendaciones

3. Actuación del auditor público
4. Control de auditoría

ANEXOS:

1. Carta de planeación
2. Cronograma de actividades a desarrollar
3. Orden de auditoría
4. Acta de inicio de auditoría
5. Marco conceptual
6. Papeles de trabajo
7. Cédulas de observaciones
8. Cédula de seguimiento
9. Marcas de auditoría
10. Informe de auditorías integrales, específicas, de evaluación de programa y de desempeño
11. Informe de auditoría de seguimiento
12. Políticas de actuación
13. Cédula única de auditoría
14. Evaluación de la auditoría

PRESENTACIÓN

A fin de continuar apoyando las funciones de los Órganos Internos de Control y de Control Interno se emite la Guía General de Auditoría Pública actualizada.

El contenido de la presente Guía no modifica los aspectos operativos plasmados en las versiones anteriores, únicamente aclara y define aspectos que han sido suceptibles de mejora.

Asimismo se conforma de cuatro capítulos: Definición de la Auditoría Pública; Guía General de Auditoría Pública; Actuación del Auditor Público y Control de la Auditoría.

Es conveniente insistir en el enfoque y profundidad que se debe dar a las revisiones en un ambiente preventivo: deben canalizarse a identificar la problemática que ocasiona la recurrencia en observaciones para sugerir acciones que eliminen de raíz la problemática; en cuanto al ámbito correctivo, deben evidenciarse las deficiencias y, en su caso, aplicar las sanciones a que haya lugar.

OBJETIVO

Servir de instrumento que norme y estandarice el trabajo de auditoría que ejecuta el personal asignado a los Órganos Internos de Control o de Control Interno en las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Procuraduría General de la República o Entidades, según corresponda, respecto del desarrollo de una revisión, desde la planeación de la auditoría hasta la presentación del informe.

MARCO JURÍDICO

Artículo 144, del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, en correlación con el artículo 18, fracciones III y IV del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Además, para la ejecución de auditorías debe considerarse la normatividad descrita en el boletín C-005, Disposiciones Jurídico Administrativas aplicables a las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, publicado por la SECODAM y la legislación particular que compete a cada dependencia y entidad de la Administración Pública Federal y a la Procuraduría General de la República.

1. Definición de la auditoría pública

En términos generales, el concepto de auditoría se entiende como la revisión y examen de una función, cifra, proceso o reporte, efectuados por personal independiente a la operación, para apoyar la función ejecutiva.

El artículo 135 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal establece que las auditorías tendrán por objetivo examinar las operaciones con el propósito de verificar si los estados financieros presentan razonablemente la situación financiera, si la utilización de los recursos se ha realizado en forma eficiente, si los objetivos y metas se lograron de manera eficaz y congruente y si en el desarrollo de las actividades se ha cumplido con las disposiciones legales vigentes.

Considerando los conceptos anteriores, la auditoría pública es una actividad independiente de apoyo a la función directiva, enfocada al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas; de los sistemas y procedimientos implantados; de la estructura orgánica en operación y de los objetivos, programas y metas alcanzados por las Dependencias, Órganos Desconcentrados y Entidades de la Administración Pública Federal, así como de la Procuraduría General de la República con el propósito de determinar el grado de economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad y apego a la normatividad con que se han admi-

nistrado los recursos públicos que les fueron suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía.

Los tipos de auditoría, sus objetivos y enfoques continúan siendo los definidos en los *Lineamientos Generales para la Planeación, Elaboración y Presentación del Programa Anual de Control y Auditoría*, emitidos por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

2. Guía general de auditoría pública

2.1 Planeación de la auditoría

Previamente a la ejecución de la revisión, el auditor encargado del grupo llevará a cabo una investigación preliminar que le permita conocer los antecedentes del área, programa o rubro por revisar, determinar los objetivos y actividades generales por practicar y delimitar la oportunidad de los recursos y tiempo asignados para la auditoría, aspectos que se precisarán en la *Carta de Planeación y en el Cronograma de Actividades a Desarrollar*.

La base de la Carta de Planeación es el Programa Anual de Control y Auditoría (PACA) y la investigación que se realiza sobre el área, programa o rubro, a fin de conocer estructura orgánica, control interno, marco jurídico y posible problemática, información que servirá de soporte para la planeación de actividades considerando los aspectos descritos en el anexo 1.

Esta carta estará respaldada con el *Cronograma de Actividades a Desarrollar*, en el cual se detallan las acciones que el grupo de auditoría efectuará, desde el inicio de la auditoría hasta su conclusión con el informe respectivo. Tomando en cuenta los aspectos descritos en el Anexo 2.

2.2 Inicio de la Auditoría

2.2.1 Orden de auditoría

La práctica de la auditoría se llevará a cabo mediante mandato escrito que se denomina orden de auditoría, con las siguientes características:

a. Dirigirse al servidor público de mayor jerarquía responsable del área o programa por revisar.

b. Estar debidamente fundamentada en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, en el Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y, de ser el caso, en las disposiciones normativas internas de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad.

c. Citar a los auditores que practicarán la revisión, incluyendo al responsable del área de auditoría.

d. Describir de manera general los alcances de los aspectos y el periodo por revisar.

e. Estar firmada por el titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, o por quien éste haya designado para tal fin.

La orden de auditoría se entregará a quien va dirigida, obteniendo de puño y letra de éste el acuse de recibo en una copia de la misma (o en su caso se entregará al servidor público designado para el efecto). Además se turnará copia a las instancias que lo requieran.

Es frecuente que durante el desahogo de los trabajos de auditoría se requiera ampliar el grupo de auditores o sustituir a alguno de sus elementos; en cualquiera de los casos la modificación se hará del conocimiento mediante oficio al servidor público al que se envió la orden de auditoría y se levantará el acta respectiva, de acuerdo con las especificaciones señaladas en el punto 2.3.

En el anexo 3 se incluye el modelo de orden de auditoría a utilizar.

2.2.2 Oficio de requerimiento

Cuando derivado de la revisión a un área, programa o rubro específico sea necesario obtener información y documentación vinculada con ésta y obre en poder de otra área, a la que no se le está practicando la auditoría, se procederá a elaborar un requerimiento de información fundamentado en el artículo 26, fracción III, inciso 10, del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo.

2.3 Acta de inicio de auditoría

En todas las revisiones que practiquen los Órganos Internos de Control o de Control Interno, invariablemente se levantará Acta de inicio de auditoría (pues cabe la posibilidad de determinar irregularidades con presunta responsabilidad), en la que se harán constar los siguientes aspectos:

a. Lugar, hora y fecha del acto.

b. Nombre de los auditores comisionados, su número de identificación institucional y unidad administrativa de adscripción.

c. Orden de auditoría que promovió el levantamiento del acta, su número, fecha, a quién fue dirigida y quién la emitió.

d. El apartado de hechos del acta describirá la forma en que se presentaron los auditores actuantes, con quién se presentaron y el documento con el que se identificaron los que intervienen en el acta. Asimismo, se hará constar la entrega de la orden de auditoría a quien va dirigida o a la persona designada para atenderla, de la que se obtendrá el acuse de recibo de su puño y letra y estampará el sello oficial del área auditada en una copia de la orden de auditoría.

e. En el levantamiento del acta se requerirá a la persona con quien se entiende la diligencia, el nombramiento de dos testigos de asistencia; en caso de negativa, los auditores actuantes nombrarán a dichos testigos, hecho que quedará asentado en el acta.

También serán plasmados los siguientes datos de los testigos:

- Nombre completo.
- Domicilio oficial o particular.
- Número de identificación con que acreditan su personalidad.
- Registro Federal de Contribuyentes con homoclave.
- Nacionalidad.
- Señalamiento de que dichos testigos aceptaron el nombramiento.

f. Posteriormente, los auditores actuantes solicitarán a la persona con quien se entiende la diligencia si desea agregar algún otro hecho.

En caso positivo se le otorgará la palabra y, en caso negativo, se procederá al cierre y término del acta.

En el anexo 4 se incluyen las especificaciones para el levantamiento del acta de inicio de auditoría, así como el modelo para su elaboración.

2.4 Planeación detallada

Es una actividad que ejecuta el auditor y la realiza sobre el programa, área o partida asignada para su análisis. Esta planeación se plasma en el documento denominado Marco Conceptual, que contiene los siguientes datos: identificación de la auditoría; programa, rubro o aspecto por revisar; objetivo que se persigue; universo, muestra por revisar y procedimientos que se desahogarán durante el desarrollo del trabajo, así como las conclusiones a las que llegó el auditor una vez concluida la revisión de acuerdo con las especificaciones del anexo 5.

La información anterior se obtiene del exámen del sistema de control interno, que le permite comprender el ambiente de control y el grado de confianza que debe tener sobre las operaciones por analizar.

Con esta planeación detallada se logra identificar el trabajo que ejecutará el auditor, permite el seguimiento de los avances que éste va obteniendo; delimita las responsabilidades, evitando duplicación de funciones en la auditoría y establece los procedimientos específicos por desahogar. Su integración dentro de los papeles se inserta en los procedimientos ejecutados en cada rubro revisado.

2.5 Ejecución del trabajo

Una vez concluida la planeación detallada, el auditor está en posibilidad de compilar toda la información y documentación que requiera.

El objetivo de la etapa de ejecución es obtener evidencia suficiente del programa, área o rubro que se analiza, para contar con los elementos suficientes de juicio que permitan al auditor determinar el grado de razonabilidad de las situaciones observadas, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, para que con ello emita una opinión sólida, sustentada y válida, motivo por el que la evidencia que se obtenga debe ser de calidad.

2.5.1 Técnicas y procedimientos de auditoría

La ejecución del trabajo de auditoría es una serie de actividades que se aplica de manera lógica y sistemática para que el auditor se allegue de los elementos informativos, necesarios y suficientes para cubrir sus pruebas selectivas. Las cuatro fases de la ejecución se describen enseguida.

a. Recopilación de datos

Mediante esta actividad el auditor se allega de la información y documentación necesarias para su revisión.

La compilación de documentos debe estar relacionada con el programa, área o rubro que se analiza, a fin de alcanzar el objetivo planteado, por ello el auditor debe ser muy cuidadoso en su solicitud y explícito en sus requerimientos.

b. Registro de datos

Se lleva a cabo en documentos denominados cédulas y papeles de trabajo, en los que se asientan los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas.

Las especificaciones que deben cumplir los papeles de trabajo se detallan en el inciso 2.5.2 de esta guía, y los lineamientos para su preparación en las Normas Generales de Auditoría Pública.

c. Análisis de la información

El análisis consiste en la desagregación de los elementos de un todo

para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes.

La profundidad del análisis estará en función del objetivo planteado y en relación directa con la problemática determinada; es decir, si el programa, área o rubro muestran irregularidades relevantes que pudiesen constituir posibles responsabilidades, el análisis será más extenso; inclusive abarcará la totalidad de las operaciones que estén relacionadas con la irregularidad.

d. Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados sólo es posible si se tomaron como base todos los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión. Esta opinión estará plasmada en cédulas de observaciones donde se describen las irregularidades apreciadas, sus causas y efectos, el fundamento legal transgredido y las recomendaciones que el auditor propone para resolver la problemática, de acuerdo con las especificaciones descritas en el numeral 2.5.3.

Cuando a juicio del titular del área de auditoría alguna(s) observación(es) determinada(s) conlleve(n) presunta responsabilidad administrativa, civil o penal, lo comunicará con oficio al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, anexando el soporte documental respectivo.

Para efectuar las actividades mencionadas en los cuatro incisos anteriores deben aplicarse las técnicas y procedimientos de auditoría pública.

Estos procedimientos son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a un área, programa, partida, rubro u operación, mediante las que el auditor obtiene bases para fundamentar su opinión.

A continuación se mencionan las técnicas y procedimientos más comunes utilizados en el trabajo de auditoría:

1. *Estudio general.* Apreciación sobre las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a revisar, de los presupuestos y/o estados financieros y de las partes importantes, significativas o extraordinarias que los constituyen.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor público que, basado en su preparación y experiencia, podrá apreciar en los datos e información originales del programa, área o rubro por examinar las situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Esta técnica sirve de orientación, por lo que generalmente debe aplicarse antes de cualquier otra.

Una de las técnicas de investigación que se utilizan en correlación con el estudio general es la entrevista, misma que se desarrolla para conocer y evaluar el control interno, cuyo proceso se establece para otorgar una seguridad razonable al logro de los objetivos; sin embargo, el hecho de que existan políticas y procedimientos de control, no necesariamente implica una operación efectiva, motivo por el que el auditor debe confirmarla a través del examen y evaluación de control interno.

2. *Análisis*. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta, partida, rubro o concepto de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas. La utilización más común de esta técnica se da en el análisis de saldos y en el de movimientos donde éstos son desagregados en los elementos que los constituyen para tener la visión particular de cada uno de ellos.
3. *Inspección*. Examen físico de bienes materiales o documentos, con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en el presupuesto, en la contabilidad o presentada en los estados financieros, según sea el caso.
4. *Confirmación*. Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente a la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad auditada, que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella.

   Esta técnica se aplica solicitando a la persona a quien se pide la confirmación que conteste por escrito al auditor y proporcione la información que se solicita. Puede ser aplicada de diferentes formas:

   - *Positiva* Se envían datos a la persona y se le solicita que confirme la información y que emita sus comentarios, en su caso.
   - *Negativa* Se envían datos al confirmante y se le solicita dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información presentada.
   - *Nula* No se envía información y se solicitan datos sobre saldos, movimientos e información necesaria para la auditoría.

5. *Investigación*. Obtención de información, datos y comentarios de los servidores públicos de la propia Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad.

   Con esta técnica el auditor puede obtener información y formarse un juicio sobre algunos saldos u operaciones realizadas por el área auditada. Por ejemplo: el auditor puede formarse su opinión sobre la cobrabilidad de los saldos de deudores mediante información y comentarios que obtenga de los encargados de los departamentos de crédito y cobranzas.
6. *Declaración*. Manifestación por escrito, con la firma de servidores públicos que emiten la declaratoria de información o datos solicitados por el auditor. Esta técnica debe ser aplicada a las personas que directamente conocen de la situación que se analiza; puede realizarse mediante una solicitud de información o una comparecencia donde la declaratoria del servidor público queda plasmada en un acta.
7. *Certificación*. Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho o documento legalizado con la firma de una autoridad que cuente con tal atribución.

8. *Observación*. Presencia física de cómo se realiza una operación o hecho. Mediante esta técnica el auditor se cerciora de la ejecución de procesos, mismos que puede cotejar contra los manuales y flujos respectivos.
9. *Cálculo*. Verificación matemática de alguna operación. Existen partidas en la contabilidad que son resultado de procesos computarizados realizados sobre bases predeterminadas; en este caso, el auditor puede cerciorarse de la correcta operación matemática de estas partidas mediante el cálculo independiente de las mismas.

El auditor podrá realizar visitas domiciliarias para solicitar documentación a terceros y compararla con la presentada por el área auditada. En este caso, el auditor asiste directamente al domicilio del tercero y levanta un acta de la visita (consultar la Guía para la Solicitud de Documentación y Datos en Forma Personal DGAG012).

2.5.2 Papeles de trabajo

La aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría se plasma en cédulas y documentos denominados papeles de trabajo y son base de las observaciones, conclusiones y recomendaciones del trabajo realizado.

Las reglas generales para la elaboración de los papeles de trabajo son:

a. Identificar el programa, área o rubro revisado, la fecha de elaboración de la cédula, nombre y firma del auditor que la elaboró y firma del responsable del grupo de auditoría como evidencia de la supervisión que realizó.
b. Deben ser completos, exactos y permitir su inmediata comprensión sin dificultad alguna y sin perder claridad.
c. Contener fuentes de información, cruces, marcas y referencias.
d. Ser pulcros, ordenados y legibles.
e. Deben elaborarse en todos los casos con bolígrafo de tinta negra o generar impresiones claras de computadora, con el fin de asegurar la información plasmada en ellos.
f. La información contenida en los papeles de trabajo es de carácter confidencial y exclusiva de la instancia fiscalizadora; no obstante, el auditor podrá proporcionarlos cuando reciba un requerimiento judicial para brindar la información contenida en ellos.
g. La custodia de los papeles de trabajo deberá cumplir con las disposiciones normativas del archivo gubernamental.

Al concluir la revisión, los papeles de trabajo formarán parte del expediente de la auditoría, por lo que deben integrarse en legajos ordenados de manera lógica y, ser resguardados en un archivo exprofeso.

Las cédulas se clasifican de la siguiente manera:

- *Cédulas sumarias* son un resumen de los procedimientos aplicados a un grupo homogéneo de conceptos o datos que están analizados en otras cédulas.
- *Cédulas analíticas* son el desarrollo de un procedimiento sobre un concepto u operación o una parte de ellos, contenido en las cédulas sumarias.

El número de cédulas a utilizar dependerá de la amplitud de las operaciones revisadas y de la profundidad con que sean analizadas. Lo importante es el ordenamiento lógico que se les dé dentro de los expedientes de la auditoría y la anotación de la conclusión a la que se llegó.

De manera general en el anexo 6 se mencionan las especificaciones que deben contener las cédulas.

Debe evitarse obtener fotocopia de todos los documentos analizados, basta con dejar marcas en las cédulas correspondientes como evidencia del procedimiento aplicado o de que fueron analizados, a excepción de aquellos que sustentan una presunta responsabilidad, en cuyo caso se obtendrá toda la documentación que soporte la irregularidad y no deberán contener ninguna anotación, pues serán integrados al expediente que se envíe al área de responsabilidades o a la autoridad competente.

Los papeles de trabajo contienen claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de esos datos en otras cédulas. Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de auditoría.

a. *Índices*. Son claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo.

Se sugiere que éstos se anoten con lápiz color rojo en la esquina superior derecha de cada foja.

b. *Referencias*. Son el enlace entre cifras o información que aparece en las diferentes cédulas, que se anotan para cruzar los datos.

c. *Marcas*. Son señales que se anotan junto a la información plasmada por el auditor para evidenciar las investigaciones realizadas.

Por lo anterior, los Órganos Internos de Control o de Control Interno deberán contar con los sistemas de índices numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que consideren más adecuados, siendo de uso obligatorio y homogéneo para los auditores.

Para efectos de esta guía, en el anexo 9 se relacionan las marcas más comunes en el trabajo de auditoría como un ejemplo: lo importante es que el auditor señale al calce de su cédula o en una cédula de marcas, el significado de la clave utilizada.

2.5.3 Cédulas de observaciones

Las irregularidades derivadas del análisis realizado se plasmarán en las denominadas cédulas de observaciones las cuales contendrán, además de las desviaciones detectadas, las causas, efectos, disposiciones legales y normativas transgredidas y las recomendaciones sugeridas por el auditor para promover la solución a la problemática detectada.

La cédula de observaciones contendrá un apartado en donde el auditor asentará la fecha compromiso dada por el auditado para dar solución a la problemática y, en su caso, las acciones que ejecutará para lograrlo. En este mismo apartado se anotará el nombre y cargo del servidor público responsable del área u operación donde surgieron las observaciones, debiendo plasmar su firma y la fecha del comentario de las mismas con los auditores actuantes.

El auditor comentará las cédulas de observaciones con los responsables de la operación revisada y del área auditada, antes de su presentación formal en el informe de auditoría. De esa reunión podrán obtenerse elementos adi-

cionales que rectifiquen o ratifiquen la irregularidad, así como las causas que las provocan. En cualquiera de los casos, la discusión permite al auditor tener plena confianza y solidez en los planteamientos plasmados en la cédula de observaciones. Asimismo, concertará con los servidores públicos las recomendaciones que incluyan aquellas acciones que permitan dar solución, no sólo a la desviación plasmada sino a la problemática esencial que está ocasionando las irregularidades.

Conviene destacar que si derivado de la investigación se determinan irregularidades que conlleven responsabilidades o daño patrimonial, el titular del área de auditoría comunicará con oficio la observación al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno anexando la documentación que la sustenta y elaborando el informe correspondiente, de acuerdo con lo señalado en la *Guía para la Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de los Casos con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos* (DGAG017).

La importancia de la cédula de observaciones radica en el planteamiento claro y preciso de la problemática detectada, del origen de la misma y de las recomendaciones para su solución.

La dificultad para ubicar el origen de una desviación va en proporción directa con la profundidad del aspecto revisado; es decir, la revisión superficial únicamente permite identificar causas inmediatas y, por ende, las recomendaciones propuestas por el auditor, podrán mitigar parte de la problemática en la que posteriormente se volverá a incurrir; por su parte, una profundidad adecuada en la revisión permite llegar al origen de la desviación y posibilita al auditor para plantear recomendaciones que dan una solución a la problemática.

Para que las recomendaciones incidan favorablemente en la mejora de las actividades y operaciones y elimine la recurrencia en las desviaciones, en la elaboración de las cédulas de observaciones deberán considerarse los siguientes aspectos:

- Definir la problemática observada.
- Identificar las causas reales que provocaron las desviaciones originales.
- Visualizar las repercusiones a corto y mediano plazos que ocasionan las desviaciones en procesos, actividades o unidades responsables que se interrelacionan con el aspecto auditado.
- Plantear recomendaciones concertadas con el área auditada, que solucionen en un tiempo razonable las causas reales de las irregularidades y eviten la incidencia en otras unidades relacionadas con el área, proceso o aspecto auditado.

2.5.4 Cédulas de seguimiento

De la misma manera que las cédulas de observaciones hacen referencia a los hallazgos determinados durante la auditoría, las de seguimiento manifiestan el avance en la atención de irregularidades.

Estas cédulas son el resultado de una auditoría de seguimiento, en la cual se constata que las recomendaciones hechas por el auditor y las acciones implantadas por el área revisada, hayan sido aplicadas y permitieron la solución de la problemática o, en su caso, el avance en su solución.

Las cédulas de seguimiento deben contener, además de la identificación de la auditoría, los siguientes datos:

- La observación a la cual se da seguimiento.
- Las acciones realizadas por el área operativa para dar solución a la problemática planteada.
- El juicio u opinión del auditor para considerar solventada o no la irregularidad.
- En caso de no estar solventada la observación, el replanteamiento que propone el auditor, mediante medidas correctivas y/o preventivas para solventarla.
- La fecha compromiso en la que el área auditada considera resolver las irregularidades.
- Nombre del titular del área auditada y su firma.

Al igual que las cédulas de observaciones, las de seguimiento deben ser comentadas con el responsable del área auditada, antes de quedar plasmadas en el informe de auditoría.

En los anexos 7 y 8 se incluyen los modelos de cédulas de observaciones y de seguimiento que sirven para efectuar la discusión de las observaciones; sin embargo, con el fin de no duplicar esfuerzos podrán ser utilizados los formatos de cédulas de observaciones y seguimiento, con sus debidas modificaciones, establecidas en los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación de los Informes y Reportes del Sistema de Información Periódica*.

Cuando a juicio del titular del área de auditoría alguna(s) observación(es) que no se ha(n) solventado conlleva(n) la aplicación de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, lo comunicará con oficio al titular del órgano interno de control o de control interno, anexando el expediente respectivo.

2.6 Supervisión del trabajo de auditoría

Considerando que el término de supervisión se utiliza tradicionalmente para identificar el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza otra, se define la supervisión del trabajo de auditoría como *la coordinación de los recursos durante la planeación, ejecución y comunicación de resultados de la auditoría, a fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de metas y objetivos planteados al inicio de la auditoría, así como la debida aplicación de las normas y procedimientos establecidos*.

El éxito de cada auditoría depende en gran medida de la efectividad de la supervisión en todos los niveles jerárquicos, pues permite controlar las actividades que realizan en ella. Por esta razón se ha elevado a la categoría de norma, a efecto de que se incluya en forma obligatoria en las funciones de auditoría pública.

El Boletín B, *Normas Generales de Auditoría Pública*, en el apartado relativo a las normas sobre la Ejecución del Trabajo, menciona a la supervisión del trabajo de auditoría y establece que el personal debe ser cuidadosamente supervisado, desde la planeación hasta la formulación del informe.

La supervisión persigue los siguientes objetivos:

a. Incrementar la calidad de las auditorías, a través de la revisión constante del trabajo del auditor, en función de los objetivos planteados.
b. Buscar que el desarrollo de las revisiones se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía y con apego a las Normas Generales de Auditoría Pública y demás normatividad aplicable.
c. Lograr que los auditores desarrollen la capacidad necesaria para la práctica de la auditoría pública.

d. Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que éstos apoyen adecuadamente los objetivos fijados y proporcionen información objetiva, además de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
e. Conocer de inmediato y en cualquier momento el avance de la auditoría.
f. Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos específicos de auditoría.

La intensidad de la supervisión que se ejerce sobre los auditores es inversamente proporcional al nivel de experiencia, conocimientos y capacidad profesional del auditor; entre menores sean estos atributos mayor será la supervisión. También influye en el grado de supervisión la dificultad y especialidad del aspecto que se audita; mas no se debe coartar la libertad y se debe ser flexible al aplicar la supervisión. En cualquier caso debe abarcar la verificación de:

- La adecuada planeación de los trabajos.
- La ejecución del trabajo conforme a la Carta de Planeación, el Marco Conceptual y las modificaciones autorizadas a los mismos, observando que el resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos sea congruente con los alcances previstos.
- La correcta formulación de los papeles de trabajo.
- El debido respaldo de las observaciones y conclusiones.
- El adecuado cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- Los requisitos de calidad de los informes de auditoría en cuanto a precisión, claridad y objetividad y que se formulen en términos constructivos y convincentes.
- El cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría Pública y de los procedimientos de auditoría de aplicación general.

Por lo anterior, la función de supervisión de los trabajos de auditoría debe ser aplicada en las etapas de inicio, de ejecución del trabajo y conclusión de la auditoría.

2.7 Informe de auditoría

Concluida la etapa de ejecución de la auditoría, la Contraloría Interna debe comunicar al titular de la dependencia, órgano desconcentrado, Procuraduría General de la República o entidad, al responsable del área revisada y a otras instancias que así lo requieran, los resultados determinados durante su intervención a través del documento denominado *Informe de auditoría*.

La obligación de presentar el informe se encuentra establecida en el artículo 150, fracción IV, del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, así como en el Boletín B, Normas Generales de Auditoría Pública, que establecen: al término de cada intervención, el titular de la instancia de control lo presentará a la autoridad competente, por escrito y con su firma.

El informe de auditoría debe contener la declaración formal del auditor de haber desarrollado su trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública y con los procedimientos supletorios o, en caso dado, hacer constar que así está reflejado en papeles de trabajo.

El informe se constituye de cinco elementos, mismos que se esquematizan en el anexo 10.

1. Oficio de envío (informe ejecutivo).
2. Carátula del informe.

3. Índice.
4. Cuerpo del informe.
5. Observaciones.

1. Oficio de envío (informe ejecutivo)
   Es el documento mediante el cual se oficializa el envío del informe de resultados al titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República, Entidad o del área auditada y a cualquier otra instancia que así lo requiera, según sea el caso.

   Su principal característica es que resume la problemática plasmada en las observaciones (no es una síntesis de éstas). Por ello, como informe ejecutivo describe de manera clara y precisa los principales problemas que enfrenta la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República, Entidad o los programas, rubros o conceptos analizados, con base en las desviaciones determinadas, el origen de éstas y las repercusiones y efectos en otros programas, actividades u operaciones, tal como se estableció en las cédulas de observaciones.

   El oficio de envío (informe ejecutivo) tiene dos modalidades:

   - Oficio de envío de una auditoría integral, específica, de evaluación de programas o de desempeño.
   - Oficio de envío de una auditoría de seguimiento.

   En los anexos 10 y 11 se presentan, respectivamente, las especificaciones y modelos de cada uno, así como sus características.

2. Carátula del informe
   La carátula presenta un resumen de los datos más importantes de la auditoría para su fácil e inmediata identificación; contiene entre otros datos el área evaluada, número de control de la revisión, fechas de inicio y término y responsables de la auditoría.

3. Índice
   En este punto se enumeran los capítulos que integran el informe, señalando el número de la página donde se localiza cada apartado.

4. Cuerpo del informe
   Este apartado da a conocer los resultados de los trabajos realizados de manera sucinta; su estructura se encuentra conformada de la siguiente manera:

   a. Antecedentes
      En el caso de auditorías integrales, específicas, de evaluación de programas y de desempeño se anotarán las causas que originaron la revisión, las principales funciones u operaciones del área o programa por evaluar y cualquier otro elemento que merezca ser mencionado.

      Tratándose de auditorías de seguimiento, se indicarán el número y fecha de las revisiones en las que se originaron las observaciones objeto del seguimiento y cantidad de las mismas.

   b. Periodo, objetivo y alcance de la revisión

      - *Periodo* Se indica el lapso en que se realizaron los trabajos de auditoría y el periodo evaluado (ejercicio, trimestre, bimestre).
      - *Objetivo* Los logros que se propusieron alcanzar con la revisión.
      - Alcance. Señala las áreas o programas evaluados, cantidad e importe de las actividades u operaciones revisadas y su proporción porcentual

respecto a sus universos particulares y, en general, el trabajo realizado y la metodología utilizada.

c. Resultados del trabajo desarrollado

En este apartado se describen los aspectos relevantes identificados durante la auditoría, pero no como una transcripción o síntesis de las observaciones determinadas ni la mención de desviaciones específicas o particulares.

Los resultados asentados deben corresponder a problemas definidos con precisión y que son el origen de las desviaciones, como quedó plasmado en las cédulas de observaciones, haciendo hincapié en las repercusiones dentro de procesos, actividades o áreas auditadas.

Además, los resultados deben proporcionar información valiosa para la toma de decisiones por parte de los servidores públicos responsables de atenderlas; por ello, el auditor vinculará las diferentes desviaciones para mostrar cómo, en su conjunto, repercuten y afectan la planeación, programación y ejecución de los programas y consecuentemente el logro de los objetivos.

El objetivo del informe va más allá de evidenciar los errores o deficiencias, también destaca aquellos aciertos que fueron identificados. En este sentido, debe hacerse referencia a los elementos de éxito que permitieron la consecución de los objetivos.

d. Conclusión y recomendación general

Como importante es señalar las deficiencias más significativas, también lo es promover acciones que conlleven su solución; por ello, dentro del informe de auditoría se incluirá la conclusión y recomendación general.

Debido a que dentro de las cédulas de observaciones quedaron plasmadas recomendaciones específicas concertadas con los servidores públicos responsables de atenderlas, la recomendación general debe estar planteada de tal manera que aporte elementos para la toma de decisiones en la planeación, programación, organización, ejecución, control y evaluación de los programas asignadas al área auditada.

Como área externa a las operaciones de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, el Órgano Interno de Control o de Control Interno deberá emitir una opinión, desde un punto de vista diferente, sobre los aspectos auditados, revelando las acciones que están incidiendo en el buen desempeño del programa o área auditada.

Por lo anterior, la recomendación general debe encaminarse a dar a conocer esos elementos y la manera de minimizar su impacto en el desarrollo de las actividades de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad.

5. Observaciones

En este apartado se incluyen todas las cédulas de observaciones comentadas y firmadas por los servidores públicos responsables de las áreas donde surgieron, también deben estar firmadas por el responsable del área de auditoría como evidencia de la supervisión que realizó y de la formalización de su envío al área auditada.

2.8. Seguimiento de recomendaciones

La auditoría no concluye con la emisión del informe; en éste el auditor plasma

una serie de recomendaciones para que se corrija la problemática detectada. A través de las auditorías de seguimiento se verifica que con las acciones adoptadas se subsanen las anomalías y se evite su recurrencia.

Con el fin de que la instancia de control pueda orientar sus seguimientos se recomienda:

a. Comprometer al titular del área auditada con la atención de las recomendaciones.
b. Promover que el área auditada programe acciones oportunas que aseguren el cumplimiento de las recomendaciones.
c. Evaluar los logros y mejoras alcanzadas como resultado de la aplicación de las recomendaciones.
d. Establecer mecanismos que permitan verificar el resultado de la aplicación de las recomendaciones, con el objeto de determinar si es adecuado o tiene deficiencias.

De acuerdo con los *Lineamientos para la Planeación, Elaboración y Presentación del Programa Anual de Control y Auditoría* se llevarán a cabo las auditorías de seguimiento. Sin embargo, éste es un proceso continuo, por lo que los Órganos Internos de Control y de Control Interno llevarán los registros y controles que sean necesarios para instrumentar programas de abatimiento de observaciones.

3. Actuación del auditor público

Independientemente de su formación académica, el auditor público debe tener un comportamiento ético, para lo cual debe cumplir con las Normas Generales de Auditoría Pública, pues debe garantizar a la sociedad servicios profesionales de alta calidad.

En materia de ética, cada profesión cuenta con sus propios códigos, entendidos o formales y, aun cuando en esencia son similares, existen particularidades en cada uno de ellos.

Considerando la heterogeneidad de las disciplinas de técnicos y profesionales que conforman los Órganos Internos de Control y de Control Interno se elaboraron las Políticas de Actuación, mismas que se describen en el anexo 12, con el propósito de que el personal adscrito a dichas instancias de control se desempeñe con juicio y criterio profesional uniformes, de tal manera que su desempeño como auditor público sea inobjetable.

Las disposiciones contenidas en las Políticas de Actuación son de aplicación obligatoria para el personal de las áreas de control y auditoría, por lo que anualmente deben comprometerse a actuar con diligencia, mediante la firma del formato anexo en dichas políticas.

4. Control de auditoría

Para llevar a cabo el control de las auditorías se emplearan tres formatos: cédula única de auditoría, evaluación de la auditoría y evaluación del personal.

a. Cédula única de auditoría

Este documento concentra la información general que se derivó de la revisión: datos de identificación, cantidad de observaciones, personal participante e importes fiscalizados.

La cédula será firmada por el jefe de grupo de auditoría y avalado por el responsable del área de auditoría o, en su caso, por quien el titular del Órgano Inter-

no de Control o de Control Interno haya designado. Además, quedará incluido en los papeles de trabajo, inmediatamente después del índice del primer legajo.

El anexo 13 incluye el modelo y las especificaciones para el llenado de la Cédula única de auditoría.

b. Evaluación de la auditoría

Parte importante de la ejecución del trabajo de auditoría es alcanzar los objetivos planteados para la revisión, por ello es conveniente evaluar la auditoría como tal, mediante un cuestionario sencillo, el cual debe elaborar el jefe de grupo de la auditoría, de acuerdo con las especificaciones del anexo 14.

En este cuestionario se destaca la planeación de la auditoría, la elaboración de papeles de trabajo, el cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría Pública y la ejecución de los trabajos.

c. Evaluación del personal

Al igual que la evaluación del trabajo de auditoría, la del personal que participa en una revisión es de importancia vital, pues a través de ella se pueden identificar aquellos aspectos en los que el auditor requiere apoyo y capacitación.

Para efectuar la evaluación del personal adscrito a las áreas de control y auditoría, se expidió la Guía para la Evaluación del Desempeño del Personal, en la cual se establecen los conceptos, criterios y puntajes para la evaluación, así como los periodos en los que se practicará.

De esta evaluación del desempeño, el titular de la instancia de control instrumentará el sistema de seguimiento que permita visualizar la evolución de la actuación de los auditores hacia un trabajo de calidad.

ANEXO 1. CARTA DE PLANEACIÓN

Número de revisión	**(2)**	Área a revisar	**(3)**	Fecha:	**(4)**
Tipo de revisión:	**(5)**			Trimestre	**(6)**

I. Antecedentes
(7)
II. Objetivo
(8)
III. Alcances
(9)
IV. Problemática
(10)
V. Estrategia
(11)
VI. Personal comisionado
(12)

Nombre	Iniciales	Firma	Firma corta

Elaboró: **(13)** Vo.Bo. **(14)**

Nombre y firma — Nombre y firma

Instructivo de llenado del modelo de carta de planeación

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuradoría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Asentar el número de la auditoría que se practica, de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el número que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
3. Anotar el nombre del área sujeta a revisión.
4. Citar la fecha de elaboración de la carta de planeación.
5. Asentar el tipo de auditoría que se practica.
6. Asentar el trimestre en el que se llevará a cabo la auditoría.
7. En este apartado se hará mención a los antecedentes del área, programa o rubro por auditar, describiendo su estructura, marco legal aplicable, principales poliíticas y funciones, actividades que realiza, distribución fisica de las áreas de trabajo, resultados más importantes en auditorías anteriores, información financiera y presupuestaria, así como los demás elementos que permitan al auditor tener un conocimiento general antes de iniciar la auditoría.
8. Describir el objetivo de la auditoría, que deberá ser congruente con lo establecido en el Programa Anual de Control y Auditoría, con excepción de las auditorías no programadas. Este objetivo debe caracterizarse por ser claro, preciso, medible y alcanzable.
9. Citar de manera general cuáles serán los alcances de la revisión, mismos que pueden referirse a ejercicios, periodos, programas o proyectos, rubros, partidas o cuentas específicas, señalando sus cifras, importes y datos.
10. En este apartado se describen los problemas a los que pueden enfrentarse los auditores para el desahogo de la auditoría como pueden ser: especialidad de las operaciones, atraso en el registro o desarrollo de funciones, actitud del personal auditado, antigüedad de las operaciones.
11. En este punto se indican las acciones que el auditor promueve para reducir el efecto de la problemática que pudiese incidir en los resultados de la auditoría.
    La estrategia debe considerar el tiempo asignado a la revisión y el personal con que se cuenta, debe ser viable y canalizarse a la solución inmediata de los problemas que presenta la revisión, inclusive puede ser una justificación a la modificación del tiempo asignado a la revisión o en la cantidad o perfil de los auditores.
12. Se anotará el nombre completo del personal asignado a la auditoría, y las iniciales de su nombre, rúbrica y firma corta para identificar sus papeles de trabajo; además, estará relacionado en el cronograma de las actividades a desarrollar, con el cual se describirán las actividades específicas de cada auditor, de acuerdo con las instrucciones del anexo 2.
13. Anotar el nombre y firma de la persona que elaboró la carta (corresponderá al jefe del grupo comisionado).
14. Anotar el nombre y firma de la persona que da el visto bueno a la carta.

ANEXO 2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Órgano Interno de Control o de Control Interno en

(1)
Cronograma de Actividades por Desarrollar

Hoja **(2)**

Área por auditar **(3)**
Sector **(5)**

No. de orden: **(4)**
Tipo de revisión: **(6)**

Mes **(7)**

No.	Actividad	%	Aud.	T	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	Días
(8)	**(9)**	**(10)**	**(11)**	E	**(12)**																															**(13)**
				R	**(12)**																															**(13)**
				E																															
				R																														

Instructivo de llenado del cronograma de actividades a desarrollar

Este cronograma se refiere a las acciones que de manera general se ejecutarán durante el tiempo programado de la revisión, como son: inicio de la auditoría, levantamiento del acta, entrevistas con servidores públicos, solicitud de información, visitas físicas a instalaciones u oficinas, periodo de análisis del área, programa o rubro, comentario de observaciones y elaboración del informe, entre otros.

No representa los procedimientos específicos que el auditor debe aplicar para su revisión, es un programa general de actividades que permite conocer el avance en la auditoría.

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Número consecutivo de la hoja.
3. Nombre del área sujeta a revisión.
4. Número de la auditoría asignado de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de una auditoría no programada.
5. Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad, en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada.
6. Tipo de auditoría que se va a efectuar de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
7. Mes en el que se desarrollarán las actividades de auditoría.
8. Número consecutivo de las actividades.
9. Descripción de cada una de las actividades que se van a realizar durante el desarrollo de la auditoría.
10. Porcentaje susceptible de revisar en cada una de las actividades o rubros, cuando proceda.
11. Iniciales del o los auditores a los que se asignó la actividad.
12. Estos renglones se refieren en primera instancia al tiempo estimado en que se considera llevar a cabo una actividad y en segunda al tiempo en que se realizó. La forma de llenarlo es sombreando los recuadros de los días que dura una actividad, según los sombreados de la esquina inferior izquierda al formato.
13. Cantidad de días programados en el desarrollo de la actividad y en el segundo renglón los días utilizados.
14. Iniciales de los auditores comisionados, mismas que sirven de referencia para identificar quién realiza la actividad, de acuerdo con el numeral 11 anterior.
15. Enseguida de las iniciales de cada auditor se anota el nombre completo del mismo.
16. Totalizar la cantidad de días estimados en la revisión por el auditor.
17. Totalizar la cantidad de días reales invertidos en la revisión por el auditor.
18. Nombre y firma de la persona que elaboró el cronograma.
19. Nombre y firma de la persona que da el visto bueno al cronograma.

ANEXO 3. ORDEN DE AUDITORÍA

Órgano Interno de Control o de Control Interno en **(1)** Orden No. **(2)**

Asunto: Se ordena la práctica de auditoría.
(3)

(4)
Presente

Con objeto de verificar y promover en esa Unidad Administrativa el cumplimiento de sus programas sustantivos y de la normatividad aplicable, y con fundamento en lo dispuesto

por los artículos 37, fracción VIII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 132, fracción III, y 148 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; **(5)** ; 26, fracción III, numeral 5, del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y en el Programa Anual de Control y Auditoría, se llevará a cabo la revisión Núm. **(6)** a esa unidad administrativa en sus áreas o cualquier otra instalación.

Para tal efecto, se servirá proporcionar a los CC. Auditores Públicos: **(7)** , los registros, reportes, informes, correspondencia y demás efectos relativos a sus operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas que estimen necesarios, así como suministrarles todos los datos e información que soliciten para la ejecución de la auditoría.

Comunico a usted que la auditoría **(8)** **se practicará al (a los) concepto(s) de correspondiente al periodo.**

- 2 -

Asimismo, le agradeceré girar sus instrucciones a quien corresponda a efecto de que el personal comisionado tenga acceso a las instalaciones de esa Unidad y se le brinden las facilidades necesarias para la realización de su cometido. Y queda apercibido que de no dar las facilidades necesarias, oponerse a la práctica de la auditoría o no proporcionar en forma completa y oportuna los informes, datos y documentos a los auditores comisionados, se procederá de conformidad con lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

Atentamente
(9)
(10)

C.c. p. **(11)**

Instructivo de llenado del modelo de orden de auditoría

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Anotar el número de oficio que corresponda.
3. Citar la localidad y fecha de elaboración de la orden de auditoría. La fecha debe corresponder al inicio efectivo de la auditoría, de acuerdo con la programación inicial.
4. Mencionar el nombre y cargo de la persona a la cual se dirige la orden y el domicilio donde se ubica el área por auditar.
5. En el caso de las Entidades debe agregarse como fundamento el artículo 62, fracción III, de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales.
6. Anotar el número de auditoría y tipo, de acuerdo con el asignado en el Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
7. Relacionar al personal comisionado, incluyendo al responsable del área de auditoría.
8. Citar de manera general los alcances de los conceptos a revisar y el periodo por revisar, para el caso de las auditorías de seguimiento especificar los antecedentes de las revisiones donde se determinaron las observaciones.

9. Anotar el cargo del titular de Órgano Interno de Control o de Control Interno, o el de quien haya sido designado por éste.
10. Citar el nombre del titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, o de quien éste haya designado, para que posteriormente sea firmada la orden en este espacio.
11. Citar los nombres, cargos y adscripción de los servidores públicos a los que se enviará copia de la órden.

ANEXO 4. ACTA DE INICIO

20097001

En la Ciudad de México **(o la localidad donde se levanta el acta), siendo las (anotar la hora del inicio del acto)** horas, del día **(anotar el día, mes y año correspondiente)**, los CC. **(mencionar el nombre completo de los auditores comisionados)** auditores públicos adscritos al Órgano Interno de Control, **(o en su caso Órgano de Control Interno)** en **(citar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad)**, hacen constar que se constituyeron legalmente en las oficinas que ocupa **(anotar el nombre del área visitada)** ubicadas en **(anotar el domicilio completo del lugar donde se levanta el acta)**, a efecto de hacer constar los siguientes: ----------Hechos----------En la hora y fecha mencionadas los auditores actuantes se presentaron en las oficinas citadas y ante la presencia del C. **(nombre del titular del área visitada)**, Titular **(anotar el nombre del área en que se actúa)**, procedieron a identificarse en el orden mencionado con las credenciales números: **(anotar los números de credenciales institucionales de cada auditor)**, expedidas por **(mencionar el área que expide las credenciales)**. Acto seguido, hacen entrega formal del original de la orden de auditoría **(anotar el número y fecha de la orden de auditoría)**, emitida por el Titular de la Contraloría Interna en esta **(mencionar si es una Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad)**, al C. **(citar el nombre completo y puesto de la persona que atiende la diligencia)**, quien firma para constancia de su puño y letra en una copia de la misma orden, en la cual también se estampó el sello oficial de la unidad administrativa visitada, acto con el que se tiene por formalmente notificada la orden de auditoría que nos ocupa, para los efectos del desahogo de los trabajos a que la misma se contrae, se solicita al servidor público que la recibe se identifique, exhibiendo éste **(anotar el tipo y número de la identificación que presenta)** expedida a su favor por **(mencionar la instancia que la expide)**, documento que se tiene a la vista y en el que se aprecia en su margen **(citar el lugar donde se encuentra la fotografía del servidor público que la presenta)** una fotografía cuyos rasgos fisonómicos corresponden a su portador, a quien en este acto se le devuelve por así haberlo solicitado.----------Los auditores públicos exponen al titular de la unidad administrativa visitada el alcance de los trabajos a desarrollar, los cuales se ejecutarán al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría citada, mismos que estarán enfocados a **(mencionar los alcances de la revisión, periodo por auditar y tiempo en el que se practicarán los procedimientos de auditoría)**, en la inteligencia de que la auditoría podrá retroceder a ejercicios anteriores de considerarse necesario. Acto seguido se solicita al C. **(anotar el nombre de la persona con quien se entiende el acto)** designe dos testigos de asistencia, advertido de que en su negativa serán nombrados por los auditores actuantes. A esta solicitud, el visitado designa a los CC. **(mencionar los nombres completos de las personas designadas como testigos,**

domicilios oficiales o particulares, documento con que se identifican, Registro Federal de Contribuyentes y nacionalidad), quienes aceptan la designación.----------
----------Pasa al folio 20097002----

20097002

----------Viene del folio 20097001----------
---------- El C. **(nombre de la persona con quien se entiende la diligencia)**, previo apercibimiento para conducirse con verdad y advertido de las penas en que incurren los que declaran con falsedad ante autoridad distinta a la judicial, según lo dispone la fracción I del artículo 247 del Código Penal, manifiesta llamarse como ha quedado asentado, tener la edad de **(anotar la edad del visitado)** años, estado civil **(anotar el estado civil del visitado)**, originario de **(anotar la localidad y estado de nacimiento del visitado)**, con domicilio en **(anotar el domicilio particular u oficial, del visitado)** y Registro Federal de Contribuyentes número **(anotar el registro federal de contribuyentes del visitado)**, dice que en este acto recibe el original de la orden de auditoría número **(citar el número y fecha de la orden de auditoría)**, hecho con el que se da por formalmente notificado y se pone a las órdenes de los auditores actuantes para atender los requerimientos que le formulen para que cumplan su cometido.----------
No habiendo más hechos que hacer constar se da por concluida la práctica de esta diligencia, siendo las **(anotar la hora de conclusión del acto)** de la misma fecha en que fue iniciada. Asimismo, previa lectura de lo asentado la firman al margen y al calce de todos y cada uno de los folios los que en ella intervinieron, haciéndose constar que este documento fue elaborado en original y cuatro copias, de las cuales se entrega una legible al servidor público con el que se entendió la diligencia.----------
---
Conste.----------

Por **(mencionar el nombre del área que intervino en el acta, seguido del nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad)**
C. **(nombre y firma de la persona que atendió la diligencia)**

Por el Órgano Interno de Control (o de Control Interno)

(Nombre y firma del auditor) **(Nombre y firma del auditor)**

Testigos de Asistencia

(Nombre y firma del testigo) **(Nombre y firma del testigo)**

Aspectos a considerar en la formulación del acta de inicio de auditoría

El acta de inicio es un documento de carácter oficial que narra las circunstancias específicas del inicio de una auditoría, por lo que en su elaboración deben guardarse las formalidades que se mencionan a continuación:

1. Contiene los datos a detalle de las circunstancias, documentos y personas que intervienen en el acto.
2. Inicia ubicando el lugar y fecha del acto.
   Posteriormente menciona quiénes intervienen en el acto y el objetivo del mismo.

El apartado de hechos describe las situaciones bajo las cuales se levanta el acta y finalmente incluye una salida.

3. El acta se transcribe a renglón continuo y, en caso de que el texto quede a la mitad del renglón, el resto de éste se testa con guiones hasta el margen derecho de la hoja.
4. Siempre debe darse un folio a cada foja del acta. Se recomienda un folio de 8 dígitos que identifiquen los siguientes datos de izquierda a derecha:
   Primeros 3 dígitos: número de la orden de auditoría.
   Dos dígitos siguientes los dos últimos dígitos del año.
   Últimos 3 dígitos: un número consecutivo de tres dígitos.

Ejemplo	Orden	Año	Consecutivo	Folio
	200	97	001	20097001

Al finalizar una hoja, el último renglón deberá hacer referencia a la foja que continúa, con la leyenda *Pasa al folio...*, incluyendo el folio de la foja siguiente.

La leyenda quedará al centro del último renglón y, tanto a la izquierda como a la derecha, se utilizarán guiones. **Ejemplo:**

----------Pasa al folio 20097002----------

De la misma manera, el primer renglón del folio siguiente, contendrá la leyenda *Viene del folio...* centrado y, tanto a la izquierda como a la derecha, se utilizarán guiones. Ejemplo:

----------Viene del folio 20097001----------

6. El acta se levanta en original y cuatro copias, que serán firmadas autógrafamente al final y se rubricarán cada una de las fojas que la constituyen, con la siguiente distribución:

   Original: En el supuesto de existir casos con presunta responsabilidad, se integra en el original del expediente que se envía al área de responsabilidades.

   Cuando no existan casos con presunta responsabilidad, se integra en el expediente de la auditoría.

   Primera copia: Se entrega a la persona con quien se entendió la diligencia.

   Segunda copia: En el supuesto de existir casos con presunta responsabilidad, se integra en la copia del expediente que se envió al área de responsabilidades y queda en los archivos del área de auditoría.

   Cuando no existen casos con presunta responsabilidad, se integra en el expediente de la auditoría.

   Tercera copia: Se integra en el expediente de la auditoría.

   Cuarta copia: Se integra en el archivo consecutivo de actas de auditoría.
7. El formato anexo indica el modelo que se utilizará como acta y los datos que contendrá.
8. Con el objeto de hacer más ilustrativa el acta de inicio de auditoría, en el propio modelo de acta se incluyen los aspectos por describir en cada caso.

ANEXO 5. MARCO CONCEPTUAL

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Número de revisión:	**(2)**	Área a revisar:	**(3)**	Fecha:	**(4)**
Tipo de auditoría:	**(5)**			Auditor:	**(6)**

Rubro:
(7)

Objetivo:
(8)

Universo:
(9)

Muestra:
(10)

Procedimientos:
(11)

Conclusión:
(12)

Instructivo de llenado del modelo de marco conceptual

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Anotar el número de la auditoría de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
3. Señalar el área a la cual se aplica la auditoría.
4. Anotar la fecha de elaboración del marco conceptual.
5. Mencionar el tipo de auditoría que se practica.
6. Anotar las iniciales del auditor que elaboró el marco conceptual.
7. El rubro se refiere al aspecto específico asignado al auditor para su análisis, por ejemplo: el área a la que se le practica la auditoría es administración y finanzas. La planeación general arrojó como área susceptible de revisión la Tesorería, por lo que el auditor podrá incluir cualquiera de las operaciones que lleva a cabo ésta (como fondos fijos o revolventes, pagos, ingresos, bancos en sus diferentes modalidades, etc.) de acuerdo con los datos que se manifestaron en la planeación general, misma que debe ser congruente con el Programa Anual de Control y Auditoría, salvo que fuera una auditoría no programada.
8. Se describirá el fin que se persigue al efectuar la revisión del rubro seleccionado, recuerde siempre que los objetivos deben ser claros, concisos, medibles y alcanzables.
9. En este espacio se desglosarán la cifras totales de las operaciones que se analizarán, tanto las financieras como las físicas; estos datos son cifras globales que se obtienen de los estados financieros o de los reportes presupuestarios. En todos los casos debe mencionarse la situación de los datos o cifras que se están manejando (ejercicio, autorizado, devengado, saldo a una fecha determinada).

10. En este apartado se indicarán los criterios utilizados para seleccionar la muestra; también se hará mención de las cifras físico financieras por muestrear en números relativos y absolutos.
11. En este espacio se mencionan las técnicas específicas a desarrollar y los procedimientos que llevará a cabo el auditor para cumplir con su objetivo; el desglose de los procedimientos debe tener un orden cronológico y ser congruente con las operaciones a revisar; se desagregarán tantos procedimientos como sea necesario, para cubrir el alcance que se previó para la revisión del rubro o aspecto en cuestión.
12. Una vez concluida la revisión de las operaciones, en este apartado se citarán las observaciones determinadas, en forma resumida.

ANEXO 6. PAPELES DE TRABAJO

Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad **(1).**

Área que realiza la auditoría:	**(2)**	Área sujeta a revisión	**(3)**	Fecha:	**(4)**
Nombre específico del procedimiento:	**(7)**	Rubro revisado:	**(5)**	Elaboró:	**(6)**
				Revisó:	**(8)**
Tipo de cédula:	**(9)**				

Cuerpo de la cédula
(10)

Notas: **(11)**

Marcas: **(12)**

Fuentes: **(13)**

Instructivo para la formulación de cédulas

La elaboración de una buena cédula depende de la experiencia del auditor y su capacidad para plasmar en papel, los procedimientos ejecutados para el análisis de alguna operación; sin embargo, es necesario mencionar algunos aspectos comunes que deben contener las cédulas.
Nota: Recuerde que las cédulas deben estar firmadas por el auditor que las elaboró y por quien efectuó la supervisión.

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.

2. Nombre del área específica que realiza la auditoría (como en el caso de unidades fiscalizadoras con grandes estructuras).
3. Nombre del área sujeta a revisión.
4. Fecha de elaboración de la cédula.
5. Nombre específico del rubro, concepto u operación a revisar.
6. Iniciales del auditor que elaboró la cédula y antefirma.
7. Nombre específico del procedimiento que se está realizando y cuyos datos se plasman en la cédula.
8. Iniciales y rúbrica del auditor que revisó la cédula.
9. Tipo de cédula: sumaria, analítica, subanalítica.
10. El cuerpo de la cédula debe identificar claramente los datos ahí asentados, haciendo uso de conectores, marcas y cruces para dar mayor claridad al contenido.
11. Al calce de la cédula se incluyen las notas aclaratorias que procedan.
12. Al calce de la cédula se define el significado de las marcas utilizadas.
13. Al calce se menciona la fuente documental de los datos plasmados en la cédula.

ANEXO 7. CÉDULA DE OBSERVACIONES

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Hojas núm. ____ de ____ **(2)**
Número de auditoría **(3)**
Número de observación **(4)**
Monto fiscalizable **(5)**
Monto fiscalizado **(6)**
Monto de la irregularidad **(7)**

Cédula de observaciones

Sector: **(8)** Clave: **(9)**

Área auditada: **(10)** Tipo de auditoría **(11)**

Observación	Título	Recomendaciones	Fecha Compromiso
(12)		**(13)**	**(14)**
Irregularidad:		Correctiva:	
Causa:			
Efecto:			
Preventiva:			
Principio legal:			

(15)

Responsable

Instructivo de llenado para el modelo de cédula de observaciones

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Asentar el número consecutivo que corresponda a la observación dentro del informe y el total de hojas que conforman el mismo (la paginación se efectuará una vez se cuente con el informe completo).
3. Indicar el número asignado a la auditoría, según el Programa Anual de Contol y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
4. Número asignado a la observación dentro de la auditoría.
5. Monto total de la partida del gasto ejercido a que se refiere la observación, de acuerdo con las cifras presupuestarias, cuando proceda cuantificar.
6. Monto de la partida de gasto que se tomó como muestra para su revisión y análisis, cuando proceda cuantificar.
7. Monto determinado como irregular en la observación, cuando proceda cuantificar.
8. Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad.
9. Clave presupuestaria de la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad; en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada.
10. Nombre del área a la que se practicó la auditoría.
11. Tipo de auditoría de acuerdo con lo especificado en los Lineamientos para la Planeación, Elaboración y Presentación del Programa Anual de Control y Auditoría.
12. **Titulo de la observación.**
    El título debe describir de manera general la irregularidad.
    Irregularidad:
    Describir pormenorizados los hechos, conductas u omisiones de la observación, identificando los elementos que la constituyen y cuantificando, en su caso, el monto de la irregularidad.
    Además, debe plantearse de acuerdo con los aspectos señalados en el numeral 2.5.3 de esta Guía.
    Causa:
    Señalar el motivo que dio origen a la observación en este caso, deben identificarse las causas reales que motivan la irregularidad, con el enfoque mencionado en el numeral 2.5.3 de esta Guía.
    Efecto:
    Señalar las posibles deficiencias que en un futuro puedan generarse con la continuación de la irregularidad y el impacto en otras operaciones.
    Principio legal:
    Indicar la normatividad, lineamientos y/o procedimientos transgredidos, por los actos u omisiones descritos en la observación.
13. **Correctiva:**
    Determinar acciones inmediatas de solución a los hechos irregularidades.
    Preventiva:
    Recomendación que permite evitar la recurrencia en las irregularidades determinadas y que elimina por completo las causas que la originan.
    Las recomendaciones deben estar concentradas con los servidores públicos responsables de su aplicación.
14. **Fecha compromiso:**
    En este espacio debe plasmarse la fecha en la que el servidor público responsable del área donde se determinaron las observaciones se compromete a resolver la problemática citada para

solventarlas y, cuando proceda, las acciones de mejora que propone para atenderlas. Además, después del comentario de las observaciones debe firmar cada cédula señalando nombre, cargo y fecha.

15. Nombre y firma del responsable del área de auditoría o del servidor público designado para el efecto.

ANEXO 8. CÉDULA DE SEGUIMIENTO

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**	Hojas núm. ____ de ____ **(2)**
	Número de auditoría **(3)**
	Número de observación **(4)**
Cédula de seguimiento	Monto fiscalizable **(5)**
	Monto fiscalizado **(6)**
	Monto de la irregularidad **(7)**

Sector: **(8)**		Registro:	**(9)**
Área auditada: **(10)**		Tipo de auditoría	**(11)**
Observación Solventada: **(12)**	Núm solventada: **(13)**	Avance:	14%

Observación **(15)**	Situación actual Título: **(16)**	Replanteamiento **(17)**	Fecha compromiso **(18)**

Observación original

Recomendaciones originales

(19)

Responsable

Instructivo para el modelo de cédula de seguimiento

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Asentar el número consecutivo que corresponda a la cédula en el informe y el total de hojas que conforman el mismo (la paginación se efectuará una vez que se cuente con el informe completo).
3. Citar el número asignado a la auditoría, según el Programa Anual de Contol y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
4. Número asignado a la observación dentro de la auditoría original.

5. Monto total de la partida de ingresos o de gasto a que se refiere la observación original.
6. Monto de la partida de ingresos o de gasto que se tomó como muestra para su revisión y análisis en la observación original.
7. Monto determinado como irregular en la observación original.
8. Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad, en caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada.
9. Registro presupuestario de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
10. Nombre del área a la que se practica la auditoría de seguimiento.
11. Tipo de auditoría de acuerdo con las especificadas en los Lineamientos para la Planeación, Elaboración y Presentación del Programa Anual de Control y Auditoría.
12. Marcar con una X si la observación ha sido solventada de acuerdo con el análisis practicado.
13. Marcar con una X si la observación no ha sido solventada de acuerdo con el análisis practicado.
14. Anotar el porcentaje de avance que el auditor considera que se tiene, de acuerdo con las acciones implementadas por el área que fue auditada y a esa fecha no se ha solventado la observación.
15. En este espacio se deberá transcribir únicamente el título y la observación original a la cual se da seguimiento, así como las recomendaciones propuestas, tal como se encuentran en la cédula original de observaciones.
    Las causa, efectos y principios legales no se incluyen.
16. En este apartado se hará un breve resumen de las acciones implantadas por las áreas responsables de dar atención a las recomendaciones señaladas en la observación original, o qué acciones establecieron por no poder cumplir con la recomendación original o, en su caso, las omisiones en que se ha incurrido para solventar la observación.
    Asimismo, se deberán indicar los motivos por los cuales el auditor considera dar por solventada o no la observación.
17. En caso de que la recomendación original no permita dar solución a la observación, ésta se deberá replantear, considerando lo citado en el punto 2.5.3 de esta guía.
18. En caso de aprobarse el replanteamiento, se verificará que no se haya vencido el plazo para solventar la observación; bajo ese supuesto, no se modificará la recomendación; en caso contrario, se establecerá una nueva fecha en la que el responsable del área auditada implementará los replanteamientos.
    Asimismo, asentar nombre y cargo del servidor público responsable de dar atención a la observación; quien deberá firmar la cédula.
19. Nombre y firma del responsable del área de auditoría o del servidor público designado para el efecto.

ANEXO 9. MARCAS DE AUDITORÍA

Marcas de auditoría

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizan en el trabajo de auditoría; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una *cédula de marcas* al final del expediente, que permita su fácil consulta.

Marca	Significado
	Cálculo verificado.
	Cifra cuadrada.
	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etcétera.
	Documento pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
	Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.
	Confrontado contra registro.
	Confrontado contra documento original.
	Confrontado contra evidencia física. Se utiliza cuando algún dato o cifra que conste en la cédula se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados.
	Pedido, contrato o dato por confirmar mediante compulsa.
Obs.	Referencia de alguna irregularidad en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una cédula de observación.

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permiten al auditor referenciar y comentar la información contenida en sus papeles de trabajo:

Conectores

Notas

Los conectores son números arábigos encerrados en círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar dos datos o cifras en una cédula que dependen uno de otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato o cifra, pero con diferentes niveles de desagregación.

Por su parte, las notas son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo, que son explicadas al calce de la cédula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna acotación sobre un dato, cifra o elemento incluido en la cédula.

ANEXO 10. INFORME DE AUDITORÍAS INTEGRALES, ESPECÍFICAS, DE EVALUACIÓN DE PROGRAMA Y DE DESEMPEÑO

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Sector:	**(2)**	Registro:	**(3)**	Hoja núm: **(4)** de: **(5)**:
Área revisada	**(6)**	Tipo de auditoría	**(7)**	Núm. de auditoría: **(8)**

Oficio Núm. (Anotar el número que corresponda).
Fecha: (Anotar la fecha de envío del informe).

(Anotar el nombre del servidor público
a quien se dirige el informe)
(Cargo del destinatario)
(Domicilio institucional del destinatario)
P r e s e n t e.

Como resultado de la revisión practicada a **(indicar el área revisada)** al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría Núm. **(anotar el número del oficio de la orden de auditoría)** de fecha **(mencionar la fecha de emisión de la orden de auditoría)**, envío el informe con las observaciones determinadas y recomendaciones propuestas, que fueron comentadas por los auditores comisionados con los servidores públicos superiores y de mandos medios, responsables de atenderlas.
De las **(anotar la cantidad total de observaciones determinadas)** observaciones que se consignan en el apartado V cédulas de observaciones, se destacan por su importancia las siguientes:
(Citar de manera clara y precisa la principal problemática detectada, de acuerdo con los señalamientos del numeral 2.7).

Al respecto, le solicito gire sus instrucciones a fin de que se implementen las medidas correctivas y preventivas acordadas conforme a los términos y plazos establecidos con el área auditada, toda vez que en un plazo de **(mencionar el tiempo en que se realizará la auditoría de seguimiento)** realizaremos la auditoría de seguimiento correspondiente, a fin de constatar la solventación de las observaciones detectadas.

A t e n t a m e n t e
Titular del Órgano Interno de Control (o de Control Interno o a quien éste haya designado).

(Nombre y firma del titular o de quien éste haya designado).

C.c.p. **(Anotar las instancias a las cuales se turnará copia del informe)**.

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Sector: **(2)**	Registro: **(3)**	Hoja núm: **(4)** de: **(5)**
Área revisada **(6)**	Tipo de auditoría **(7)**	Núm. de auditoría: **(8)**

Informe de auditoría

Número de auditoría: (Anotar el número de la auditoría según el PACA o el que corresponda en caso de una auditoría no programada).

Sector:	**(Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad, en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada).**
Dependencia o Entidad:	**(Nombre completo de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad).**
Área auditada:	**(Nombre completo del área revisada).**
Tipo de auditoría:	**(Modalidad de auditoría de que se trate de acuerdo con lo especificado en los Lineamientos Generales para la Planeación, elaboración y Presentación del Programa Anual de Control y Auditoría).**
Período revisado:	**(Lapso en que se realizaron las operaciones revisdas).**
Fecha de inicio:	**(Fecha en que dio inició la auditoría).**
Fecha de conclusión	**(Fecha en que dio término la auditoría).**
Fecha de discusión	**(Fecha en que se efectuó el comentario de las observaciones con los servidores públicos de las áreas responsables).**
Coordinador encargado	**(Nombre del servidor público del Órgano Interno de Control o de Control Interno responsable).**
Jefe de grupo:	**(Nombre del servidor público del Órgano Interno de Control o de Control Interno responsable).**

Índice

Página	**(Anotar el número de página donde se ubica cada capítulo).**

I. Antecedentes.
II. Periodo, objetivo y alcance de la revisión.
III. Resultado del trabajo desarrollado.
IV. Conclusión y recomendación general.
V. Cédulas de observaciones.

I. Antecedentes

Indicar la causa que dio origen a la revisión, así como el número y fecha de la orden de auditoría, fecha de notificación y los datos de quien la recibió.
Señalar el área que se auditó, así como su objetivo primordial.

II. Periodo, objetivo y alcance de la revisión

II.1 Periodo

Deberá señalarse el lapso en el que se realizó la auditoría.

II.2 Objetivo

Deberán señalarse los propósitos que se persiguieron con la revisión efectuada, mismos que debieron determinarse desde el momento de hacer la planeación de la auditoría, dichos objetivos deberán presentarse de manera clara y concisa.

II.3 Alcance

Se puntualizará el periodo que comprendió la revisión y el ejercicio analizado, identificando por cada partida, cuenta o rubro de revisión, el volumen de actividades y operaciones revisadas, así como el importe que representaron, de acuerdo con los universos determinados.
Deberá incluir la declaración de haberse desarrollado el trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública, y aplicando los procedimientos de auditoría necesarios en cada caso.

III. Resultado del trabajo desarrollado

Deberán resumirse las principales deficiencias u omisiones detectadas en la revisión con la finalidad de captar la atención e interés hacia aquellos aspectos relevantes que requieren mayor cuidado y celeridad para su resolución.

Por ello, es necesario realizar un análisis de los resultados obtenidos, a fin de identificar las causas originales que provocan las deficiencias, efectuando una interrelación de las observaciones que permita visualizar la problemática y las repercusiones que puede originar en otras áreas, programas u operaciones.

IV. Conclusión y recomendación general

Deberá plasmarse la opinión que como resultado de la revisión practicada tiene el auditor sobre los logros alcanzados, el cumplimiento de objetivos, metas, normatividad aplicable y confiabilidad de los sistemas de control e información del área auditada.

La recomendación que se plantee debe apoyar a la solución de la problemática detectada, cuidando de mantener congruencia con las recomendaciones contenidas en las cédulas de observaciones. Además, la recomendación debe ser objetiva, aplicable, concreta y dirigirse al origen de las desviaciones, evitando en todo momento textos ambiguos que no fomenten acciones concretas.

V. Observaciones
(En este apartado se anexa copia de las cédulas de observaciones debidamente firmadas tanto por los servidores públicos responsables de atenderlas, como del responsable del área de auditoría del Órgano Interno de Control o de Control Interno o, en su caso, por el servidor público que este último haya designado).

Instructivo de llenado del modelo de informe de auditorías integrales, específicas, de evaluación de programa y de Desempeño

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad; en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada.
3. Registro presupuestario de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
4. El oficio de envío (informe ejecutivo) lleva una paginación independiente del resto del informe, por lo que la paginación consta de dos partes: una que inicia en el oficio de envío y otra que inicia a partir de la portada.
5. Número total de hojas que integran el Oficio de Envío y el Informe Largo.
6. Nombre del área auditada.
7. Tipo de auditoría de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría.
8. Número de la auditoría que corresponda, de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el consecutivo que le corresponda a la auditoría no programada.

Nota: En el cuerpo del modelo del informe se citan las instrucciones a seguir, con negritas entre paréntesis para identificar la información que se debe plasmar en cada espacio.

ANEXO 11. INFORME DE AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Sector: **(2)**	Registro: **(3)**	Hoja núm: **(4)** de: **(5)**
Área revisada **(6)**	Tipo de auditoría **(7)**	Núm. de auditoría: **(8)**

Oficio Núm. (Anotar el número que corresponda).
Fecha: (Anotar la fecha de envío del informe).

(Anotar el nombre del servidor público a quien se dirige el informe).
(Cargo del destinatario).
(Domicilio institucional del destinatario).
P r e s e n t e.

Como resultado de la revisión practicada a **(asentar el área revisada)**, al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría Núm. **(anotar el número del oficio de la orden de auditoría)** de fecha **(mencionar la fecha de emisión de la orden de auditoría)**, le envío

el informe de resultados, que indica el grado de solventación de las observaciones determinadas en la auditoría Núm. **(mencionar el o los números de auditoría a las cuales se les da seguimiento y las áreas a las cuales se les practicó)**, así como el replanteamiento de las persistentes. Dicho resultado fue comentado por los auditores citados en la orden que nos ocupa, con los servidores públicos superiores y/o de mandos medios, responsables de atenderlas.

El avance determinado en la solventación de las observaciones fue del **(porcentaje que representan las observaciones solventadas en relación con el total de observaciones a las que se dio seguimiento)**, ya que de **(mencionar la cantidad total de observaciones)** sólo resultaron **(mencionar la cantidad de observaciones solventadas)** observaciones solventadas. De las observaciones que a la fecha no han sido atendidas, destacan por su importancia las siguientes:

(Citar de manera concreta y agrupada las observaciones de mayor relevancia que no han sido solventadas, las causas que motivaron su incumplimiento y las repercusiones en las operaciones o, en su caso, las principales acciones que permitieron dar solución a la totalidad de las observaciones sujetas a seguimiento de acuerdo con lo señalado en el numeral 2.7 de esta guía).

Al respecto, le solicito girar sus instrucciones a fin de que se dé celeridad a la atención de las observaciones pendientes de resolución, conforme a los términos y plazos establecidos con el área auditada, toda vez que en un plazo de ***(mencionar tiempo en que se realizará la auditoría de seguimiento)*** realizaremos la auditoría de seguimiento correspondiente, con objeto de constatar la solventación de las observaciones que persisten como pendientes de atender.

A t e n t a m e n t e
Titular del Órgano Interno de Control **(o de Control Interno o a quien éste haya designado).**

(Nombre y firma del titular o de quien éste haya designado).

c.c.p. **(Anotar las instancias a las cuales se turnará copia del informe)**

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) **(1)**

Sector:	**(2)**	Registro:	**(3)**	Hoja núm: **(4)** de: **(5)**	
Área revisada	**(6)**	Tipo de auditoría	**(7)**	Núm. de auditoría: **(8)**	

Informe de Auditoría

Número de revisión: (Anotar el número de la auditoría).

Sector:	**(Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad, en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada).**
Dependencia o Entidad:	**(Nombre completo de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad).**
Área auditada:	**(Nombre completo del área revisada).**
Tipo de auditoría:	**(Modalidad de auditoría, que en este caso es de seguimiento).**
Período revisado:	**(Lapso en que se realizaron las operaciones sujetas a revisión).**
Fecha de inicio:	**(Fecha en que dio inició la auditoría)**
Fecha de conclusión	**(Fecha en que dio término la auditoría).**
Fecha de discusión	**(Fecha en que se efectuó el comentario de las observaciones con los servidores públicos de las áreas responsables).**
Coordinador encargado	**(Nombre del servidor público del Órgano Interno de Control o de Control Interno responsable).**
Jefe de grupo:	**(Nombre del servidor público del Órgano Interno de Control o de Control Interno responsable).**

Índice

Página	**(Anotar el número de página donde se ubica cada capítulo).**

I. Antecedentes.
II. Periodo, objetivo y alcance de la revisión.
III. Resultado del trabajo desarrollado.
IV. Conclusión y recomendación general.
V. Cédulas de observaciones.

I. Antecedentes
Señalar el número y fecha de la orden de auditoría en atención a la cual se realizó el seguimiento, también deberá indicar el número de las auditorías, antecedentes y las áreas a las que se les aplicó la revisión.

II. Periodo, Objetivo y Alcance de la Revisión

II.1. Periodo
Señalar el lapso en que se realizó la auditoría de seguimiento.

II.2. Objetivo
Señalar los propósitos que se persiguieron con la revisión efectuada, mismos que debieron determinarse desde el momento de hacer la planeación de la auditoría. Dichos objetivos se deberán presentar de manera clara y concisa.

II.3. Alcance
Se deberán indicar todas las observaciones de las instancias fiscalizadoras existentes al momento de la auditoría de seguimiento, por el ejercicio y el periodo revisado para verificar la aplicación de las medidas correctivas y preventivas.
En caso de haberse efectuado pruebas supletorias para verificar recurrencia en las observaciones, se indicarán las muestras seleccionadas para su revisión y su proporción porcentual con los universos correspondientes.
Incluir la declaración de haber desarrollado el trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública, aplicando los procedimientos de auditoría necesarios en cada caso.

III. Resultado del trabajo desarrollado
Describir las acciones implementadas por el área auditada que le permitieron dar solución a las observaciones, haciendo énfasis de aquellas que sean susceptibles de incorporar en otros programas, procesos o áreas para su mejora.

Asimismo, realizar una síntesis de aquellas observaciones que no han sido atendidas, así como de las nuevas desviaciones detectadas en la revisión, con la finalidad de captar la atención e interés hacia aquellos aspectos relevantes que requieran mayor cuidado y celeridad para su resolución.

Lo anterior deberá realizarse cuidando que no se vea disminuida la relevancia de los hechos u omisiones.

También contendrá un cuadro resumen de la totalidad de las observaciones a las que se dio seguimiento, agrupadas por tipo de auditoría, de la siguiente manera:

Tipo de auditoría	**Observaciones % Sujetas a seguimiento**	**Observaciones % Solventadas**	**Observaciones % No solventadas**
Integrales (por codificación)			
Específicas			
Evaluación de programas			
De desempeño			
Seguimiento			
Total			

La aplicación de una auditoría de seguimiento puede generar nuevas observaciones. En tal caso, en este apartado se comentarán las nuevas observaciones, identificando en el informe los apartados de *"Seguimiento"* y *"Nuevas observaciones"*.

IV. Conclusión y recomendación general
Dar a conocer la opinión que como resultado de la revisión practicada se tiene sobre las áreas auditadas en la aplicación de medidas correctivas y preventivas, así como una evaluación del grado de solventación de las observaciones y la efectividad de las medidas implementadas.

Asimismo, indicar las recomendaciones de la síntesis del resultado del trabajo desarrollado, manteniendo congruencia entre las recomendaciones contenidas en las cédulas de seguimiento y las vertidas en este apartado del informe.

Recuerde que las recomendaciones deben ser objetivas y dirigirse a las causas que originaron las observaciones, a fin de evitar su recurrencia.

V. Observaciones
(En este apartado se anexa copia de las cédulas de observaciones debidamente firmadas tanto por los servidores públicos responsables de atenderlas, como del responsable del área de auditoría del Órgano Interno de Control o de Control Interno o, en su caso, por el servidor público que este último haya designado).

Instructivo de llenado del modelo de informe de auditoría de seguimiento

1. Nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Nombre del sector al que pertenece la Dependencia, Órgano Desconcentrado o Entidad; en caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada.
3. Registro presupuestario de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
4. El oficio de envío (informe ejecutivo) lleva una paginación independiente del resto del informe, por lo que la paginación consta de dos partes: una que se inicia en el oficio de envío y otra que se inicia a partir de la portada.
5. Número total de hojas que integran el oficio de envío y el informe largo.
6. Nombre del área auditada.
7. En todos los casos se anotará "seguimiento" como tipo de auditoría.
8. Número de la auditoría que corresponda, según el PACA o el consecutivo en caso de una auditoría no programada.

Nota: Dentro del cuerpo del modelo del informe de seguimiento se citan las instrucciones a seguir, con negritas y entre paréntesis, para identificar la información que se debe plasmar en cada espacio.

ANEXO 12. POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

Políticas de actuación

I. *Responsabilidades del auditor público*
   1. Actuar con la máxima diligencia, eficacia y eficiencia en las comisiones y servicios que le sean encomendados, absteniéndose de realizar cualquier acto, conducta u omisión que cause deficiencias en el trabajo y en consecuencia, suspensión del mismo o implique abuso o ejercicio indebido del empleo, cargo o comisión.

Por la importancia que reviste la función del auditor en el servicio público es necesario que en su trabajo fije el cuidado y esmero necesarios para su mejor desarrollo, así como actuar con la máxima probidad y responsabilidad profesional, apegándose a las presentes políticas, así como a las Normas Generales de Auditoría Pública.

2. Encauzar las facultades atribuidas, la información y todo tipo de recurso asignado, exclusivamente para los fines del servicio en el desempeño de sus funciones, por lo tanto deberá:
   - 2.1 Abstenerse de aceptar de los servidores públicos de las áreas auditadas y/o de la institución cualquier invitación (comidas, eventos sociales, favores etc.) y de solicitar, aceptar o recibir por sí o por interpósita persona, cualquier tipo de favor o atención que pueda constituir o presuponer un conflicto de intereses y afecte o haga suponer que se afecta la independencia de juicio que debe mantener.
     Nota: En caso de duda en situaciones específicas relativas a esta política, se deberá consultar con el titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno.
   - 2.2 Desempeñar su empleo o comisión sin obtener, ni pretender beneficios adicionales a la contraprestación que su función le otorga.
   - 2.3 Usar la información obtenida en el desarrollo de su trabajo con toda integridad profesional, sin ocultar ni deformar los hechos o la información con el propósito de obtener algún beneficio personal o beneficiar a terceros. Asimismo, es responsable de mantener absoluta reserva y confidencialidad con respecto de los informes, datos y hechos obtenidos como consecuencia de sus labores.
3. Tratar con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de la comisión y función que desempeñe.
4. Observar en la dirección y supervisión de sus subordinados, adecuadas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación y abuso de autoridad.
5. Observar respeto y subordinación legítimas con sus superiores jerárquicos; cumpliendo con las disposiciones por ellos dictadas en el ejercicio de sus atribuciones.
6. Abstenerse de autorizar a un subordinado a no asistir a sus labores sin causa justificada, así como de otorgar licencias y permisos, lo cual sólo podrá ser autorizado por el titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno con la debida justificación.
7. Abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial de otra naturaleza durante el desempeño de su función, que resultaren incompatibles con ésta.
8. Abstenerse de coaccionar por sí o por interpósita persona a los servidores públicos de las áreas auditadas para obtener a su favor, de un familiar o de terceras personas, resoluciones favorables sin cumplir con los requisitos que señalan las leyes respectivas.
9. Abstenerse de promover y gestionar por sí o por interpósita persona la tramitación y resolución ilícita de negocios.
10. Abstenerse de participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público o prestador de servicios, cuando exista interés o pueda derivar alguna ventaja y/o beneficio personal, familiar o de negocios.
11. Informar al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno de todo acto u omisión de los servidores públicos adscritos al propio Órgano Fiscalizador que pueda implicar inobservancia a los puntos anteriores.
12. Comunicar por escrito al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno el conocimiento y cumplimiento de las presentes políticas (ver formato anexo) o las dudas que suscite la procedencia de las órdenes recibidas, así como las sugerencias que actualicen y/o mejoren las presentes políticas.

La comunicación del conocimiento de las políticas, se deberá presentar anualmente por cada auditor, de acuerdo con el oficio anexo a estas políticas.

II. *Políticas de carácter particular*

13. Previamente al inicio de cualquier revisión o trabajo se deberá formular la planeación, la cual contempla la elaboración de la carta de planeación, el cronograma de actividades y el marco conceptual. La planeación deberá formularse conjuntamente por el responsable del área de auditoría y el jefe de grupo encargado de la revisión. Todos los integrantes del grupo de auditoría deben conocer y comprender el plan, particularmente en aquellos aspectos que les sean asignados para su desahogo.

14. El jefe de grupo a cargo de cualquier auditoría invariablemente deberá permanecer tiempo completo en la misma y ejercer su responsabilidad y función en forma adecuada, a fin de vigilar el avance del trabajo establecido en la planeación.

15. El encargado del área de auditoría (o quien éste haya designado) será responsable de ejercer una adecuada supervisión, estableciendo una adecuada comunicación con los auditores para evaluar su rendimiento, oportunidad y profundidad en el análisis, así como estar dispuesto en todo momento para la atención y solución de los problemas que se susciten.

16. En todas las auditorías relacionadas con denuncias, investigaciones especiales y otras similares, así como en reuniones o entrevistas en las que se requiera levantar actas o minutas deberán participar por lo menos dos auditores que intervinieron en la auditoría, siendo uno de ellos el jefe de grupo a cargo de la comisión.

17. El grupo de auditores actuantes, en el desarrollo de la auditoría, deberán cerciorarse de haber obtenido la evidencia suficiente, relevante, pertinente y competente que sustente la opinión que se emite. En este sentido, el jefe de grupo deberá encauzar a los auditores para que realicen su trabajo con sentido crítico y profesional asegurándose que sus cédulas, papeles de trabajo, oficios y notas informativas estén completos.

18. Se deberá evitar el extravío de los papeles de trabajo y de la documentación que le sea suministrada, por lo que durante su estancia en las áreas revisadas deberá mantenerlos bajo su estricto control, debiendo documentar mediante recibos los expedientes que le sean entregados así como conservar la constancia de su devolución.

19. El titular del área de auditoría deberá distribuir el trabajo entre los auditores de acuerdo con la capacidad y experiencia de cada uno de ellos, cuidándose que lleve implícita una responsabilidad mayor a su actual experiencia, apoyándolos con una supervisión adecuada, con el objeto de incrementar la productividad de la auditoría y mejorar los procedimientos y técnicas que se apliquen en la revisión.

El titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno fomentará la actualización y desarrollo personal de los auditores públicos proporcionándoles los manuales, guías y circulares de manera oportuna, además de los cursos de capacitación que conforme al diagnóstico de detección de necesidades se programen. Por su parte, los auditores deben aplicar los conocimientos e instrucciones que se les transmitan, así como participar con propuestas y sugerencias que permitan una mayor eficiencia de la operación.

III. *Políticas relativas al desempeño de comisiones foráneas*

21. El personal asignado para realizar la auditoría debe contar con la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesaria para el eficiente desarrollo de sus actividades con la adecuada supervisión y comunicación.

22. Las consultas y solicitudes que presenten los auditores públicos comisionados deberán hacerse de manera planeada y concreta, a fin de reducir el tiempo y número de llamadas de larga distancia.

23. El titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno deberá programar los viajes, de tal forma que la salida sea por la mañana y el regreso en las noches. En caso de que el traslado sea por vía terrestre, se deberá hacer el esfuerzo de viajar en las horas en que menos se

afecte la actividad sustantiva y lograr, en consecuencia, un mayor tiempo para el desahogo de las pruebas y técnicas de auditoría.

24. El jefe de grupo deberá reforzar las acciones en la planeación y durante el desarrollo de la auditoría, a fin de que la misma se realice en el menor tiempo, evitando que el auditor tenga que regresar al sitio de la comisión para obtener información complementaria o solicitarla cuando éste ya se encuentre en oficinas centrales.

25. El jefe de grupo deberá mantener una estrecha coordinación y comunicación con los superiores jerárquicos, observando lo establecido en el numeral 22 de las presentes políticas, a fin de mantenerlos informados del avance de la revisión.

26. Por lo tanto, al inicio de la auditoría inmediatamente después de instalarse, deberán informar los números telefónicos donde puedan ser localizados (oficina y hotel) y establecer un día para reportar el avance de la revisión, independientemente de que en el caso de situaciones relevantes o urgentes se establezca la comunicación inmediata y oportuna.

27. En el momento en que se determinen hechos que diesen lugar a una ampliación del tiempo de la comisión, deberán comunicarlo oportunamente por vía telefónica y posteriormente vía fax, a fin de autorizarse y tramitarse los viáticos correspondientes y ajustar el PACA y el cronograma de actividades.

28. Los viáticos asignados deberán erogarse bajo criterio de economía, racionalidad y disciplina presupuestaria, cuidando que los documentos comprobatorios que se recaben, reúnan los requisitos legales y fiscales requeridos por la normatividad vigente, con el objeto de que la comprobación de pasajes y viáticos se realice correctamente.

IV. *Políticas de superación, eficiencia y economía*

29. Con base en la eficiencia probada por los auditores públicos durante el desempeño de su función, el jefe inmediato poseerá los elementos necesarios para efectuar una evaluación individual del personal que permita precisar su actuación, situación que quedará plasmada en el formato de evaluación diseñado ex profeso y que se requisitará invariablemente al final de cada intervención, de acuerdo con la Guía para la Evaluación del Desempeño del Personal adscrito a los Órganos Internos de Control o de Control Interno.

Estas evaluaciones, conjuntamente con el nivel de estudios, antigüedad en el puesto y antigüedad en la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, serán la base para promociones, estímulos y recompensas que puedan otorgarse.

30. Los servidores públicos superiores y de mandos medios del Órgano Interno de Control o de Control Interno deberán fomentar en el personal la lealtad a la institución.

31. Todo el personal del Órgano Interno de Control o de Control Interno deberá tomar plena conciencia de las medidas de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal y ser, a la vez, promotores de las mismas y ejemplo a seguir para el resto del personal de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, cuidando los materiales y equipos asignados para el desarrollo de su labor.

32. El equipo encargado de cada actividad o revisión, deberá hacer su mejor esfuerzo para llevar a cabo un trabajo a nivel de excelencia, en el menor número de días factibles.

33. Los auditores públicos deben tener plena conciencia de que el elemento más importante de su labor lo constituye el informe de auditoría, el cual reflejará imparcialmente el resultado de las pruebas, análisis realizados y los hechos que en él se consignen; además debe estar debidamente soportado con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.

Asimismo, para que los objetivos de la auditoría pública se cumplan total y oportunamente, el informe de auditoría deberá emitirse a más tardar al quinto día hábil de concluido el plazo programado de revisión; de esto es responsable solidario el encargado del área de auditoría.

Se entiende por informe emitido, el que esté firmado por el titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno, o por quien éste designe, y esté en posibilidad de realizarse su distribución a las diferentes instancias.

Anexo a estas políticas se incluye el Decálogo del Auditor Público y el modelo de oficio que anualmente presenta el auditor al titular del Órgano Interno de Control o de Control Interno.

México, D.F., _____ de _____ de 200_.

Titular del Órgano Interno de Control (o de Control Interno) en (mencionar la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según se trate).

Presente

Hago de su conocimiento que conozco las Políticas de Actuación de los Auditores Públicos y que durante el año en curso, en los trabajos que me han encomendado no he incurrido en algún conflicto de interés personal que pudiera estar en contravención con el carácter de servidor público adscrito a este Órgano Interno de Control (o de Control Interno), ni en los supuestos que se mencionan a continuación:

a. Poseer algún otro empleo incompatible con el cargo que desempeño.
b. Tener algún interés personal, familiar y/o de negocios en **(asentar la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según se trate)**, incompatibles con el desarrollo de mi función, del que pueda resultar un beneficio propio, para mi cónyuge, parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que su servidor o las personas antes referidas hayamos formado parte.
c. Aceptar invitaciones (comidas, eventos sociales, etc.) o solicitar favores o atenciones de los servidores públicos de esta (señalar si es una Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según sea el caso).
d. Desempeñar mi trabajo o comisiones, tratando de obtener beneficios adicionales a los que, como contraprestación a mi función, se me otorgan.
e. Utilizar la información obtenida en el desarrollo de mi trabajo, con el propósito de lograr algún beneficio personal y/o a favor de terceros.

En cumplimiento de las políticas, protesto bajo palabra de decir verdad que no me encuentro en ninguno de los supuestos limitativos anteriores, comprometiéndome a que mi actuación como profesional de la auditoría es, ha sido y será con estricto apego a las disposiciones legales y normativas aplicables y fidelidad institucional.

Atentamente

_____

Nombre y firma del auditor público

DECÁLOGO DEL AUDITOR PÚBLICO

Sé íntegro

Mantén tú independencia mental cuando expreses una opinión; sé objetivo y mesurado al actuar frente a los asuntos bajo tu responsabilidad.

Sirve

Tú eres el servidor público en el que los auditados confían en que propondrás soluciones adecuadas a los problemas. Las deficiencias cualquiera las comenta, pero proponer acciones de mejora debe ser tu objetivo de excelencia.

Sé honesto
Tú eres el primero que debe estar dentro de la legalidad y promover su cumplimiento. No aceptes favores que impliquen o aparenten corromper tu función.

Sé prudente
Tu profesionalismo empieza con tu discreción; recuerda que la información que obtienes es únicamente para formarte una opinión y emitir un juicio.

Sé humilde
Preguntar es la mejor manera de conocer el porqué de las cosas; ten la modestia de reconocer que no lo sabes todo; además, la calidad de tu trabajo se incrementa encontrando explicaciones de las personas que realizan la función, enriqueciéndola con la opinión de la gente con experiencia.

Actualízate y compite
Estimula tu desarrollo profesional con la educación continua y date la oportunidad de no ser un auditor obsoleto. En los límites de la cortesía y el respeto mutuo, la competencia leal entre compañeros y auditados te impulsará a obtener trabajos que representen un reto mayor.

Coopera
Interésate por el trabajo en grupo. Intercambia opiniones con tus compañeros de trabajo; esto enriquece la auditoría.

Planea
Antes que todo, establece los puntos de control, las actividades, las relaciones de grupo y las estimaciones de tiempo: ése es tu proyecto.

Convéncete y convence
La evidencia es tu única arma. Obtén la necesaria para formarte un juicio y soportar tu opinión ante terceros, ya que la función de auditoría implica convencer para mejorar y no vencer para que prevalezca tu opinión.

Ama tu función
Sólo así lograrás la excelencia en tu profesión y dignificar al auditor público.

ANEXO 13. CÉDULA ÚNICA DE AUDITORÍA

Órgano Interno de Control (o de Control Interno) (1)

Cédula única de auditoría

Área auditada: **(2)** _____

Tipo de auditoría: **(3)** _____ Número de revisión: **(4)** _____

Fecha de inicio: **(5)** _____ Fecha de término: **(6)** _____

Tiempo real empleado: **(7)** _____ Periodo revisado: **(8)** _____

Nombre del coordinador de la auditoría: **(9)** _____

Cantidad de auditores asignados: **(10)** _____ Tiempo de supervisión: **(11)** _____

Observaciones determinadas

Tipo de auditoría	Cantidad (12)
Integrales (por codificación)	
Específicas	
Evaluación de programas	
Desempeño	
Informática	
Servicios	
Otros	
Total	**(13)**

Seguimiento

Conceptos	Cantidad (14)
Observaciones originales	**(15)**
Solventadas	**(16)**
No solventadas	**(17)**

Montos

Concepto	Miles de pesos
Fiscalizable	**(18)**
Fiscalizado	**(19)**
Irregular	**(20)**
Recuperado	**(21)**
Recuperable	**(22)**
Aclarado	**(23)**

Elaboró: **(24)** Vo.Bo. **(25)**

Nombre y firma Nombre y firma

Instructivo de llenado de la cédula única de auditoría

1. Anotar el nombre completo de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Citar el nombre completo del área auditada.
3. Anotar el tipo de auditoría practicada.
4. Anotar el número de la revisión que corresponda, de acuerdo al Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda a la auditoría no programada.
5. Anotar la fecha en que dio inicio la revisión.
6. Anotar la fecha en que concluyó la revisión.
7. Citar el tiempo real empleado en la revisión (días).
8. Anotar el periodo que abarcaron los rubros revisados.
9. Anotar el nombre del responsable del grupo de auditoría.

10. Anotar la cantidad de auditores que participaron en la revisión, sin considerar al jefe de grupo.
11. Cuantificar los días-hombre utilizados en la supervisión de la auditoría por el coordinador de la misma.
12. Anotar la cantidad de observaciones determinadas en la revisión; para las auditorías integrales deberá anotarse la cantidad de éstas por cada código (egresos, conversiones, etcétera).
13. Anotar la cantidad total de observaciones derivadas de la revisión.
14. En caso de una auditoría de seguimiento se anotará la cantidad de observaciones de acuerdo con cada concepto.
15. Cantidad total de observaciones a las cuales se dio seguimiento.
16. Anotar la cantidad de observaciones a las que se dio solución.
17. Anotar la cantidad de observaciones que aunque están siendo atendidas no se encuentran solventadas en su totalidad.
18. Señalar el monto total susceptible de fiscalizar o auditar (importe de las partidas o cuentas).
19. Anotar el importe total que representaron los rubros revisados.
20. En su caso, anotar el monto de las operaciones irregulares.
21. Anotar el importe de los montos que fueron recuperados.
22. Anotar el importe de los montos susceptibles de ser recuperados.
23. Anotar el importe de los montos que el área logró aclarar y no un monto por recuperar, depositar o irregular.
24. Nombre y firma del servidor público que elaboró la cédula única de auditoría.
25. Nombre y firma del servidor público que da el visto bueno.

ANEXO 14. EVALUACIÓN DE LA AUDITORÍA

Evaluación de la Auditoría

Área auditada: **(2)** _____

Tipo de auditoría: **(3)** _____ Número de auditoría: **(4)** _____

Fecha de inicio: **(5)** _____ Fecha de término: **(6)** _____

Periodo revisado: **(7)** _____

Personal participante: **(8)** _____

CONCEPTO	EVALUACIÓN (9)			COMENTARIOS (10)
	SÍ	NO	N/A	
1. ¿Se encuentra en el expediente de la auditoría la carta de planeación autorizada por el coordinador responsable de la revisión?				
2. ¿Se cumplió con el programa de trabajo?				
3. ¿En los marcos conceptuales para la revisión de cada rubro, se incluyó el universo de las operaciones, los alcances, las muestras, los procedimientos y las conclusiones?				

CONCEPTO	EVALUACIÓN (9)			COMENTARIOS (10)
	SÍ	NO	N/A	
4. ¿La revisión se realizó conforme a lo establecido en la Guía General de Auditoría Pública y las Guías Específicas de Auditoría?				
5. ¿Se encuentran en papeles de trabajo bien definidas y soportadas legalmente las observaciones determinadas?				
6. ¿Existe evidencia fehaciente de que se hayan revisado los papeles de trabajo de la auditoría?				
7. ¿Los papeles de trabajo fueron elaborados de acuerdo con las especificaciones de la guía respectiva, incluyendo cruces, marcas y notas aclaratorias y mostrando claramente los procedimientos utilizados?				
8. ¿Se observó durante el desarrollo de la revisión el apego a las Normas Generales de Auditoría Pública?				
9. ¿Se cuenta en el expediente con el informe o el proyecto respectivo en donde consten las observaciones determinadas en la revisión?				
10. ¿Los expedientes de la revisión están debidamente integrados y completos?				

Elaboró: **(11)**

Nombre y firma

Vo. Bo.: **(12)**

Nombre y firma

Instructivo de llenado del formato de evaluación de la auditoría

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Procuraduría General de la República o Entidad, según corresponda.
2. Anotar el nombre completo del área auditada.
3. Anotar el tipo de auditoría practicada (integral, específica, de evaluación de programas, de desempeño o de seguimiento).
4. Anotar el número de revisión, de acuerdo con el Programa Anual de Control y Auditoría o el número consecutivo que le corresponda a la auditoría no programada.

5. Anotar la fecha en que se inició la auditoría.
6. Anotar la fecha en que concluyó la auditoría.
7. Señalar el periodo en que se llevaron a cabo los rubros, objeto de la revisión.
8. Citar a los auditores que participaron en la revisión.
9. Marcar con X en el espacio correspondiente de acuerdo con las preguntas planteadas.
10. Espacio para hacer comentarios u observaciones que aclaren alguna situación.
11. Nombre y firma del servidor público que elaboró el formato.
12. Nombre y firma del servidor público que da el visto bueno al formato.

APÉNDICE D

GUÍA GENERAL PARA REVISIONES DE CONTROL

Contenido

Presentación

Objetivo

Marco legal

1. Definición de revisiones de control

2. Guía general para revisiones de control

2.1 Planeación general
2.2 Inicio de la revisión de control
2.2.1 Oficio de presentación
2.2.2 Requerimiento de información
2.3 Planeación detallada
2.4 Ejecución de la revisión de control
2.4.1 Técnicas o procedimientos
2.4.2 Papeles de trabajo
2.4.3 Cédulas de acciones de mejora
2.4.4 Criterios para la clasificación de acciones de mejora
2.5 Supervisión del trabajo desarrollado en una revisión de control
2.6 Resultados de una revisión de control
2.6.1 Informe de resultados
2.6.2 Acuerdo de control
2.7 Seguimiento de acciones de mejora
2.7.1 Cédulas de seguimiento

3. Actuación, características, capacidades y habilidades del analista de control

ANEXOS

1. Programa de trabajo
2. Oficio de presentación
3. Requerimiento de información
4. Marco conceptual
5. Cédulas de análisis
6. Cédulas de marcas
7. Cédulas de acciones de mejora
8. Informe de resultados
9. Informe de resultados de seguimiento de acciones de mejora
10. Acuerdo de control
11. Cédulas de seguimiento de acciones de mejora
12. Políticas de actuación

PRESENTACIÓN

De acuerdo con lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el fortalecimiento del control interno institucional es una iniciativa contenida en el capítulo de "Orden y Respeto", en su objetivo rector 7.3.6 Combate a la corrupción, transparencia y desarrollo administrativo. Para el cumplimiento cabal de dicho objetivo se han definido diversas estrategias, entre las que destaca, por ser materia del presente documento, la correspondiente al inciso B "Controlar y detectar prácticas de corrupción", misma que señala la necesidad de transformar la gestión de los Órganos Internos de Control (OIC) de las Dependencias y Entidades en un trabajo con enfoque preventivo, que centre su atención en el análisis y mejora de los controles internos.

Desde el surgimiento de los órganos Internos de control en la Administración Pública Federal, la función de auditoría pública se ha venido desarrollando de manera sistemática y predominante. Es a partir del nuevo enfoque de los órganos internos de control, dado a conocer durante el ejercicio 2002, cuando se reconoce enfáticamente la importancia de la función preventiva de control y evaluación que deben desarrollar éstos, impulsando en las instituciones públicas la mejora de controles y evaluación de riesgos en sus áreas, programas y/o procesos sustantivos, a través de la detección de áreas de oportunidad y evaluación de la suficiencia y calidad de los sistemas de control.

En complemento, a partir de 2001 la Secretaría de la Función Pública en el ámbito de su competencia promueve e implementa el "Programa de Fortalecimiento de Control Interno", a través de la incorporación de revisiones (antes intervenciones) de control en los programas anuales de trabajo de los órganos internos de control, orientadas a determinar oportunidades de mejora en el control interno de las operaciones, funciones, programas sustantivos, áreas críticas o expuestas a mayores riesgos de las instituciones de la Administración Pública Federal.

A efecto de orientar la realización de revisiones de control por parte de los Órganos Internos de Control, en el marco de su enfoque de control, mejora y prevención, se emite la presente Guía, cuyo contenido se conforma de tres capítulos: Definición de Revisiones de Control; Guía General para Revisiones de Control, en el que se describe el procedimiento para la planeación, ejecución y supervisión de las actividades durante el desarrollo de una revisión de control; y Actuación, Características, Capacidades y Habilidades del Analista de Control. en éste se detallan los aspectos persona-les y profesionales inherentes a quienes tienen la responsabilidad de realizar funciones, actividades y tareas de análisis y evaluación de control.

Este documento presenta una estructura y metodología enunciativa, mas no limitativa, que sirve de marco de referencia para que los Órganos Internos de Control realicen sus revisiones de control de manera homogénea en lo general y en lo particular de acuerdo al tipo de revisión de control, considerando que en su ejecución deberán adoptarse procedimientos específicos que dependerán de la naturaleza, cultura organizacional, complejidad operativa, atribuciones, circunstancias, presupuesto, infraestructura, entorno normativo y nivel de automatización de las Dependencias o Entidades de la Administración Pública Federal.

OBJETIVO

Establecer los aspectos generales que orienten la ejecución de las revisiones de control por parte de los Órganos Internos de Control en las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal, desde su planeación hasta la presentación del informe de resultados y su seguimiento.

MARCO LEGAL

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Artículo 37, fracciones I, II, III y VIII.

Ley Federal de las Entidades Paraestatales. Artículos 59, fracción IX y 62, fracción III.

Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal. Artículos 132, fracción III, y 148.

Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública. Artículos 63, fracciones V, VI y XI, y 64, fracción II, inciso b, numerales 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10.

Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control. Capítulo VII, apartado 1, índices 1.3.2 y 1.3.3.

1. Definición de revisiones de control

Se define como revisión de control toda aquella actividad sistemática, estructurada, objetiva y de carácter preventivo, orientada a fortalecer el control interno, con el propósito de asegurar de manera razonable el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

A diferencia de las auditorías públicas, cuyo propósito es la verificación y atestiguamiento de las operaciones, las revisiones de control deberán tener una orientación sustentada en un ambiente caracterizado por un alto sentido de colaboración y apoyo, agregando valor a través de la evaluación, fortalecimiento o implantación de controles dirigidos al mejoramiento de las funciones para incrementar la efectividad y eficiencia de la gestión y las operaciones; prever la incidencia de errores y recurrencia de observaciones; lograr mayor satisfacción de los usuarios; dar confiabilidad al cumplimiento de leyes, reglamentos, normas y políticas; impulsar la administración y control de riesgos; promover una adecuada cultura de control, entre otros.

Una revisión de control debe asistir a la organización en la identificación y evaluación de las exposiciones significativas a los riesgos, y la contribución a la mejora de los sistemas de gestión de riesgos y control; así como al mantenimiento de controles efectivos, con la evaluación de la eficacia y eficiencia de los mismos y promoviendo la mejora continua.

El resultado del trabajo desarrollado en una revisión de control deberá reflejarse en la determinación de "acciones de mejora" y en ningún caso podrán derivarse observaciones, ya que éstas son exclusivas de las auditorías, por lo que no serán expresadas en términos monetarios y sus resultados se enfocarán a prestar un mejor servicio a la administración, proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia y eficacia de los controles establecidos, y en consecuencia elevar la posibilidad de lograr las metas y objetivos institucionales, mediante la adecuada aplicación de los recursos.

Los tipos de revisiones de control aplicables según la naturaleza de la institución pública de que se trate, se encuentran definidas en los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control, mismas que se detallan a continuación:

Mejoramiento de controles internos en los procesos
Evaluación de riesgos
Evaluación y seguimiento de programas gubernamentales
Evaluación de indicadores de desempeño
Monitoreo de operaciones
Adopción de mejores prácticas
Evaluación de control interno a la tecnología de la información
Promoción del ambiente ético y cultura de control
Verificación de metas presidenciales

Evaluación y seguimiento a la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental

Conviene señalar que en el desarrollo de una revisión de control, el analista deberá tener presente que su enfoque debe estar dirigido a impulsar primordialmente los controles preventivos, para lo cual se presentan a manera de referencia el siguiente cuadro con los tipos de controles que pudieran identificarse:

Controles internos (lista enunciativa)

DESCRIPCIÓN	TIPOS		
	Preventivos	**Detectivos**	**Correctivos**
Asignación de funciones o responsabilidades	x		
Capacitación en control interno	x		
Código de Conducta Institucional (integridad y valores éticos)	x		
Cuadro de facultades (administrativas u operacionales)	x		
Entrenamiento	x		
Indicadores y normas de desempeño	x		
Facultades de autorización	x		
Manual de organización	x		
Personal competente	x		
Políticas y procedimientos	x		
Programas y/o procedimientos	x		
Segregación de funciones	x		
Automatización de transacciones	x	x	
Evaluación de riesgos	x	x	
Registro de transacciones	x	x	
Salvaguarda y acceso restringidos a los activos	x	x	
Auditoría (interna o externa)		x	
Comparación		x	x
Conciliación		x	x
Evaluación de resultados o desempeño		x	x
Facultades de corrección y aplicación de ajustes			x
Inspección		x	x
Supervisión del personal		x	x
Verificación o revisión de funciones		x	x

Debido a que los controles internos actúan de manera dinámica y dependiendo del entorno específico en que se encuentran implementados, pueden poseer más de un tipo de atributo (*v.gr.* Automatización de transacciones).

2. Guía general para revisiones de control

2.1 Planeación general

La planeación de las revisiones de control deberá estar debidamente documentada con la información suficiente y competente. A continuación se caracteriza el contenido de los objetivos y etapas que deben considerarse en ese trabajo.

Premisas

1. Determinación de objetivos generales y específicos de la actividad que está siendo revisada y sus respectivos controles.
2. Riesgos significativos de la actividad, objetivos, recursos, operaciones, y los medios con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
3. Es indispensable considerar que una Dependencia o Entidad aparte de representar una cantidad de unidades administrativas, funciones, operaciones, actividades y procesos también es un todo o un sistema, cuyos elementos interactúan entre sí.
4. Previo al inicio de la revisión, hay que otorgar al medio ambiente externo y marco normativo de la institución pública la importancia que tiene.
5. Oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión de riesgos y control de la actividad.

Objetivos de la planeación

a. Conocer y entender el área, operación, proceso, programa o rubro objeto de revisión con el propósito de programar la ejecución y supervisión de las revisiones de control.
b. Identificar aquellos elementos que sirvan de base para determinar el alcance, profundidad, periodo, cantidad y tipo de recursos a invertir en las revisiones de control, considerando lo presentado en el Plan Anual de Trabajo.

Investigación preliminar

Recopilación de información Consiste en obtener información sobre el área, operación, proceso, programa o rubro sujeto de revisión, principalmente a través de entrevistas, observación directa, encuestas, cuestionarios y consultas en intranet e internet, relacionada con:

- Informes derivados de auditorías practicadas, estudios de mejoramiento realizados, programas o proyectos en proceso, sesiones y acuerdos de los Órganos de Gobierno y otros órganos de apoyo.
- Estructura orgánica, misión y visión, atribuciones, naturaleza, magnitud, normatividad interna y externa, recursos humanos, asignación presupuestaria, principales mecanismos de control, sistemas automatizados, manuales de políticas y procedimientos, entre otros.
- Planes operativos, programas sectoriales y reglas de operación, entre otros.
- Ubicación geográfica y cobertura regional de Delegaciones, Sucursales o Unidades Administrativas.
- Situación financiera, presupuestal y operativa.
- Sistema(s) de indicadores, normas de desempeño, tableros de mando, etcétera.

En esta etapa es necesario contemplar el desarrollo de una investigación de campo que vaya más allá de la gestión de "escritorio", que permita descubrir situaciones críticas o factores de riesgo que puedan afectar el logro de los objetivos y metas.

Se requiere hacer el registro de datos utilizando gráficas, cuadros, tablas, descripción narrativa, etc., dependiendo de la naturaleza de los elementos constitutivos del objeto de la revisión de control.

La investigación previa (documental y de campo) aunada a la experiencia, destreza, conocimiento y pericia del personal que participará en la revisión de control, constituye la parte medular de la planeación, por lo que se deben considerar los siguientes aspectos:

- Instrumentación de nuevos procesos o sistemas.
- Sistematización de actividades y operaciones.
- Naturaleza y complejidad de los mecanismos de control.
- Efectividad de los canales de comunicación y niveles de supervisión.
- Ambiente de control y cumplimiento de responsabilidades.
- Acuerdos de órganos de gobierno o grupos directivos en materia de control y evaluación.
- Estándares de calidad y de servicios.

Estudio preliminar Una vez obtenida la información suficiente y pertinente es necesario efectuar un "estudio preliminar", el cual deberá estar encaminado a explorar y separar los elementos importantes de la situación del área, operación, proceso o programa, con la finalidad de tener una apreciación general y detallada sobre la forma en que se logran las metas y objetivos, se obtiene información veraz y oportuna y se cumple con las disposiciones aplicables.

Programa de trabajo

El responsable de dirigir al equipo de trabajo que realizará la revisión de control, deberá determinar y documentar las actividades generales por practicar, así como establecer los recursos necesarios para lograr los objetivos, la oportunidad de los mismos y tiempos asignados para la revisión, desde su inicio hasta su conclusión con el informe respectivo, para lo cual es necesario elaborar un Programa de trabajo (anexo 1), en el cual se contemplarán los siguientes aspectos:

- Identificación de la revisión.
- Objetivos generales y específicos que se persiguen.
- Descripción de la revisión (considerar la planteada originalmente en el PAT, además de su alcance en donde se deben tener en cuenta los sistemas, operaciones, registros, personal y propiedades físicas relevantes, incluso aquellos bajo el control de terceros).
- Rubro o aspectos a revisar.
- Descripción de las actividades a desarrollar con fechas programadas de inicio y término.
- Responsables de la ejecución de la revisión (la asignación del personal debe estar basada en una evaluación de la naturaleza y complejidad de cada tarea, las restricciones de tiempo y los recursos disponibles).
- Responsable de la supervisión de las revisiones.

El programa de trabajo deberá ser congruente con el objetivo que se persigue, así como contener las actividades a realizar y tiempos aproximados para cada una de ellas, con un margen de flexibilidad que permita adaptarlo a las particularidades de cada tipo de revisión.

2.2 Inicio de la revisión de control

2.2.1 *Oficio de presentación*

Para iniciar la ejecución de una revisión de control, es necesario enviar un comunicado (anexo 2), suscrito por el Titular del Órgano Interno de Control y dirigido al servidor público responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión. El documento deberá tener las siguientes características:

1. Dirigirse al servidor público de mayor jerarquía responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión (nombre y cargo).
2. Texto que informe el carácter preventivo de la revisión, acorde al nuevo enfoque de los Órganos Internos de Control.
3. Fundamento legal (el mismo determinado en la presente guía y el aplicable a la institución pública de que se trate).
4. Objetivo(s) de la revisión de control.
5. Mencionar al personal que realizará la revisión de control, incluyendo al responsable del grupo.
6. Describir de manera general el alcance y periodo de la revisión de control.
7. Nombre y firma del titular del Órgano Interno de Control.

El oficio de presentación se entregará a quien va dirigido, obteniendo el acuse de recibo en una copia del mismo (o en su caso se entregará al servidor público designado para tal efecto). Además se turnará copia al titular de la Dependencia o Entidad de que se trate y a las instancias que el titular del Órgano Interno de Control estime convenientes.

Una vez entregado el documento, el personal designado se presentará en la fecha de inicio acordada.

En caso de que durante el desarrollo de la revisión de control se requiera ampliar el grupo de trabajo o sustituir a alguno de sus elementos, en cualquiera de los casos, la modificación se hará del conocimiento mediante oficio al servidor público al que se envió oficio de presentación.

Cuando exista evidencia de que el nivel de relación entre la Institución y el OIC es de mayor interacción, colaboración y apoyo, de conformidad con el enfoque de prevención y mejora impulsado por la SFP, se puede utilizar un oficio de inicio de la revisión como el que se presenta en el **Anexo 2 bis**, el cual muestra un contenido que le proporciona formalidad a la revisión de control sin necesidad de utilizar un fundamento legal.

2.2.2 Requerimiento de información

El equipo de trabajo realizará por escrito un requerimiento formal de información documentada en medios manuales o automatizados **(Anexo 3)**, que le permita allegarse de datos y antecedentes del área, operación, proceso, programa o rubro objeto de la revisión. Dicho requerimiento podrá incorporarse, en su caso, en el Oficio de Presentación para la revisión de control.

A manera de ejemplo se cita la siguiente información que puede corresponder a una o varias revisiones de control:

- Manuales de organización, políticas y procedimientos.
- Reglas de operación de programas especiales.

- Manual de planeación.
- Normatividad interna y externa.
- Manuales administrativos y operativos.
- Leyes y reglamentos aplicables a la Dependencia o Entidad.
- Programas de trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Estudios previos de mejora de procesos.
- Informes de resultados y reportes operativos.
- Estudios de riesgos.
- Indicadores estratégicos y de desempeño.
- Estándares de calidad y productividad.

El primer requerimiento de información no debe considerarse como el único, ya que durante la revisión, de estimarse necesario, podrán efectuarse nuevas solicitudes.

Cuando derivado de la revisión o evaluación a una área, operación, proceso, programa o rubro específico sea necesario obtener información y documentación de otra área, a la cual no se le está practicando la revisión de control, se procederá a elaborar un requerimiento de información fundamentado en el artículo **63**, fracción **XI**, del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública.

2.3 Planeación detallada

Actividad que ejecutará el grupo que desarrollará la revisión de control y la debe realizar sobre el área, operación, proceso, programa o rubro elegido para su análisis. Esta planeación se plasma en el documento denominado "Marco conceptual" **(Anexo 4)**, el cual deberá contener los siguientes datos:

- Identificación de la revisión de control.
- Área, operación, proceso, programa o rubro por evaluar.
- Objetivo que se persigue con la revisión de control.
- Universo y alcance de la revisión de control.
- Técnicas y procedimientos que se aplicarán durante el desarrollo del trabajo.

Al planificar el trabajo, los analistas de control deben considerar:

1. Los objetivos de la actividad que está siendo evaluada y los medios con los cuales la actividad controla su desempeño.
2. Los riesgos significativos de la actividad, recursos y operaciones, y los mecanismos de control con los cuales el impacto potencial del riesgo se mantiene a un nivel aceptable.
3. La idoneidad y eficacia de los sistemas de control de la actividad.
4. Las oportunidades de introducir mejoras significativas en los sistemas de gestión, control y evaluación de riesgos de la actividad.

Con esta planeación detallada se logra identificar el trabajo a realizar por los participantes en la revisión de control, permite el seguimiento y supervisión de los avances que irán obteniendo; delimita las responsabilidades, evitando duplicación de funciones, y establece los procedimientos específicos por aplicar. Su inclusión en los papeles de trabajo será al principio de la documentación que soporta los procedimientos ejecutados en la revisión.

2.4 Ejecución de la revisión de control

El objetivo de esta etapa es obtener información del área, operación, proceso, programa o rubro que se analiza, para contar con los suficientes elementos objetivos que le permitan al grupo de trabajo establecer juicios razonables acerca de las situaciones analizadas, la veracidad de la documentación evaluada y la confiabilidad de los sistemas y registros examinados, y con ello emitir una opinión sólida, sustentada y válida, con respecto a las debilidades identificadas, así como las acciones de mejora necesarias para subsanarlas.

2.4.1 Técnicas o procedimientos

La ejecución de una revisión de control, consiste en una serie de actividades que se aplica lógica y sistemáticamente para que el analista de control se allegue de los elementos de información. Las cuatro fases de este trabajo metodológico son las siguientes:

a. Recopilación de datos

El analista de control se allega de la información y documentación necesarias para iniciar su revisión. La compilación de documentos debe estar relacionada con el área, operación, proceso, programa o rubro que se evalúa, por lo que el analista de control debe ser muy cuidadoso en su solicitud y explícito en sus requerimientos.

b. Registro de datos

Se deberán elaborar cédulas, mismas que se integrarán a los papeles de trabajo, en las que se deberán asentar los datos referentes al análisis, evaluación, comprobación y conclusión sobre los controles aplicados a la información y operaciones evaluadas.

Las especificaciones que deben cumplir los papeles de trabajo se detallan en el inciso 2.4.2 de la presente Guía, y complementariamente como lineamientos para su preparación se deben adoptar (en lo aplicable) los estipulados en las Normas Generales de Auditoría Pública.

c. Análisis de la información

Consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes. La profundidad del análisis será definida en función al objetivo y tipo de la revisión de control, así como en relación a la naturaleza y características del área, operación, proceso, programa o rubro objeto de la revisión de control.

d. Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados sólo es posible si se tomaron como base todos los elementos de juicio suficientes para emitir una opinión.

Esta opinión estará documentada en cédulas de acciones de mejora (de acuerdo con las especificaciones descritas en el numeral 2.4.3), en donde se describirán las debilidades de control interno identificadas, la oportunidad de mejora o situación encontrada, la causa que la originó, el efecto o riesgo potencial que pudiera dar origen a la situación descrita y las acciones de mejora concertadas entre el área operativa y el Órgano Interno de Control.

En el desarrollo de las actividades antes mencionadas, el analista de control para fundamentar su opinión puede aplicar, entre otros, los siguientes

procedimientos (si bien es cierto que éstos resultan familiares para la práctica de auditorías, no queda excluida la posibilidad de adaptarse y complementarse en lo aplicable a las revisiones de control):

1. **Estudio general.** Apreciación sobre las características generales del área, programa, proyectos, objetivos, metas, conceptos o rubros a evaluar.

   En esta fase, el analista de control podrá apreciar en los datos e información originales del programa, área o rubro por examinar las situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial.
2. **Análisis.** Identificación y desagregación de los principales componentes de un programa, proceso, sistema, rubro o concepto, para su clasificación y agrupación en grupos que constituyan unidades homogéneas y significativas.
3. **Inspección.** Reconocimiento físico de hechos, con el propósito de cerciorarse de su autenticidad.
4. **Confirmación.** Obtención de una comunicación escrita de una persona independiente a la Dependencia o Entidad revisada, que se encuentra en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación, programa, proceso, sistema, rubro o concepto a revisar y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella. La confirmación puede ser:

   Positiva: Se envían datos a la persona y se le solicita que confirme la información y que emita sus comentarios, en su caso.
   Negativa: Se envían datos al confirmante y se le solicita dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información presentada.
   Nula: No se envía información y se pueden solicitar datos sobre el otorgamiento de servicios, procesos de licitaciones públicas, autorizaciones y concesiones, trámites y permisos, entre otros.
5. **Investigación.** Obtención de información, documentación, datos y comentarios de los servidores públicos de la propia institución pública, para que el analista de control pueda formarse un juicio sobre determinados aspectos que está evaluando.
6. **Validación.** Verificación de la información y/o documentación confrontándola con el nivel superior al del servidor público del que se obtiene.
7. **Certificación.** Obtención de un documento en el que se asegura la verdad de un hecho o documento legalizado con la firma de una autoridad que cuente con tal atribución.
8. **Observación.** Presencia física de cómo se realiza una operación o hecho, con el propósito de cerciorarse de su desarrollo en el tiempo y forma establecidos.

2.4.2 Papeles de trabajo

La aplicación de las técnicas y procedimientos utilizados en la revisión de control se registran en cédulas y documentos denominados papeles de trabajo, los cuales constituyen el expediente de la revisión de control, por lo que deberán integrarse en legajos ordenados de manera lógica y resguardados en un archivo determinado para ello, ya que son la base de las situaciones detectadas, acciones de mejora determinadas y conclusiones del trabajo realizado.

En la elaboración e integración de los papeles de trabajo se deben considerar los siguientes aspectos:

a. Identificar el área, operación, proceso, programa o rubro evaluado, la fecha de elaboración de la cédula, nombre y firma del analista de control que la elaboró y firma del responsable del grupo de trabajo como evidencia de la supervisión que realizó.
b. Deben ser completos, exactos y permitir su inmediata comprensión sin dificultad alguna y sin perder claridad.
c. Contener la descripción de las fuentes de información y estar debidamente cruzados, marcados y referenciados.
d. Ser pulcros, ordenados y legibles.
e. La información contenida en los papeles de trabajo es de carácter confidencial y exclusiva del Órgano Interno de Control que realizó la revisión de control.
f. La custodia de los papeles de trabajo, se deberá conservar por un periodo suficiente mientras son importantes y útiles para revisiones de control subsecuentes o para cumplir con las disposiciones normativas de archivo gubernamental.
g. Elaborar cédulas de análisis que formen parte de los papeles de trabajo y que representen el desarrollo de un procedimiento de revisión sobre el área, operación, proceso, programa o rubro que se evalúa.

De manera general, en el **anexo 5** se mencionan las especificaciones que deben contener las cédulas.

Los papeles de trabajo contienen claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de esos datos en otras cédulas. Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de revisión:

a. *Índices.* Son claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo (deberán anotarse en la esquina superior derecha de cada foja).
b. *Referencias.* Son el enlace cruzado entre datos o información que aparece en las diferentes cédulas.
c. *Marcas.* Son símbolos que se anotan junto a la información obtenida por el analista de control para indicar un paso específico en el trabajo realizado

Se sugiere que para los índices, referencias y marcas se utilice lápiz rojo, para facilitar su identificación, seguimiento y supervisión.

Por lo anterior, los Órganos Internos de Control deberán contar con los sistemas de índices numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que consideren más adecuados, siendo de uso obligatorio y homogéneo para los analistas de control.

Para efectos de esta Guía, en el **Anexo 6** se relacionan, como un ejemplo, las marcas más comunes en una revisión de control; lo importante es que el analista de control señale al calce de su cédula o en una "cédula de marcas", el significado del símbolo o clave utilizada.

2.4.3 Cédulas de acciones de mejora

Las debilidades de control interno identificadas, las oportunidades de mejora o situaciones encontradas en la revisión de control y las acciones de

mejora concertadas por el Órgano Interno de Control, se plasmarán en la denominada Cédula de Acciones de Mejora **(Anexo 7)**, las cuales contendrán, además, las causas que las originaron y/o riesgo potencial que pudiera generar la situación descrita.

La Cédula de Acciones de Mejora contendrá un apartado en donde el responsable del área, proyecto, programa, proceso o rubro evaluado señalará la fecha compromiso para instrumentar las acciones de mejora. En este mismo apartado se anotará el nombre y cargo del servidor público responsable, debiendo plasmar su firma y la fecha del comentario de las mismas con los analistas de control actuantes.

El analista de control comentará las Cédulas de Acciones de Mejora con los responsables del área, proyecto, programa, proceso o rubro evaluado, antes de su presentación formal en el Informe de Resultados. En este acto podrán obtenerse elementos adicionales que rectifiquen o ratifiquen las propuestas. En cualquiera de los casos, la discusión permite al analista de control tener plena confianza y solidez en los planteamientos plasmados en la Cédula de Acciones de Mejora.

Para que las propuestas de mejora incidan favorablemente en el mejoramiento del control interno, en la elaboración de las Cédulas de Acciones de Mejora deben considerarse los siguientes aspectos:

- Definir acciones de mejora prácticas y factibles.
- Identificar las causas objetivas que provocaron las situaciones detectadas traducidas en oportunidades de mejora.
- Visualizar la adopción de acciones de mejora de corto y mediano plazos para establecer fechas compromiso razonables.

Si durante el desarrollo de una revisión de control se detectan indicios de irregularidades importantes, que pudieran implicar posibles casos de corrupción, desvío de recursos, daño patrimonial y/o responsabilidades, se deberá informar al Titular del OIC para que en su caso instruya al área de auditoría, a evaluar la necesidad de iniciar una auditoría específica (adicional), con el fin de investigar la irregularidad para integrar y documentar el expediente correspondiente. Lo anterior, en virtud de que las revisiones de control no pueden derivar en observaciones, por su carácter preventivo, y que el área de responsabilidades del OIC no puede fundamentar un proceso administrativo y/o fincar responsabilidades, con un expediente que documenta un trabajo de asesoría y no de atestiguamiento. La revisión deberá continuar y concluirse para cumplir con su alcance y objetivos y, en ningún caso, se cancelará o cambiará de enfoque para terminar como una auditoría.

2.4.4 Criterios para la clasificación de acciones de mejora

Las acciones de mejora son el resultado de la ejecución de revisiones de control y representan oportunidades tangibles, una vez que éstas son implementadas por los responsables, para el mejoramiento de los sistemas de control y específicamente de los controles internos que forman parte de ellos; por lo que a efecto de identificar el tipo de acciones de mejora se han establecido como preceptos los siguientes criterios de clasificación, los cuales son de carácter enunciativo mas no limitativo:

a. Racionalización, actualización y/o generación de normatividad (controles preventivos). Bajo este criterio se deben incluir acciones tendientes al mejoramiento de las actividades o técnicas de control interno cuya naturaleza se relacione con lo siguiente: manuales de organización; establecimiento o actualización de facultades de autorización; segregación de funciones; manuales de políticas y procedimientos (incluyendo instructivos y formatos) y otros de similar naturaleza que favorezcan la anticipación de posibles omisiones o desviaciones.

b. Reforzamiento de esquemas de supervisión y/o verificación. Aquí se deben incluir acciones de mejora que fortalezcan los controles detectivos o concurrentes a las actividades, como son los siguientes: facultades y/o responsabilidades de supervisión; verificación y aprobación de operaciones; conciliación de información; revisión del desempeño; atención y seguimiento a variaciones; establecimiento de acciones correctivas y otras similares

c. Modernización de sistemas de información. En este criterio se debe identificar lo relativo a los controles internos aplicables a los sistemas de información y registro (manuales y/o automatizados); desarrollo y mantenimiento de sistemas; administración y control de bases de datos; seguridad física y/o lógica; adquisición y/o arrendamiento de hardware, software o comunicaciones, procedimientos y políticas de respaldo y recuperación de información; procesamiento de información; integridad, confiabilidad y oportunidad de la información; soporte técnico; operación del site de cómputo, políticas y programas de contingencia y recuperación y otros.

d. Análisis y diseño de mecanismos de coordinación y/o comunicación. Este criterio debe incluir acciones de mejora dirigidas al mejoramiento del control interno de los mecanismos de coordinación y comunicación entre áreas de responsabilidad, que interactúan en la realización de programas, presupuestos, proyectos, etcétera.

e. Establecimiento, rediseño, simplificación y/o reforzamiento de procesos. Este criterio incluye las acciones de mejora relacionadas con el fortalecimiento de los controles internos incorporados naturalmente en los procedimientos o procesos que las dependencias y entidades implementan para lograr sus metas y objetivos sustantivos y administrar los recursos públicos en forma eficaz, eficiente, económica y de forma transparente. Por lo anterior, las acciones de mejora a considerar comprenden, entre otras, las relacionadas con:

- Establecimiento de procedimientos o procesos de soporte a nuevas operaciones y/o manejo de recursos de las funciones, programas o proyectos sustantivos.
- Modificación en el alcance de los procedimientos o procesos resultantes de la reagrupación de funciones, fusión de áreas, reestructuras orgánicas y funcionales y otras similares.
- Simplificación de procedimientos o procesos derivados de la necesidad de optimizar instancias de trámite y resolución.
- Centralización/descentralización de operaciones o para la aplicación y/o ejercicio de los recursos.
- Otorgamiento o delegación de facultades.

- Implementación de nuevas plataformas tecnológicas y/o aplicativos automatizados, así como su diseño o rediseño de procedimientos o procesos que interactúan con ellos.
- Procedimientos o procesos de apoyo al cumplimiento de las disposiciones contenidas en el Presupuesto de Egresos de la Federación y las disposiciones que las rigen y otras de similar naturaleza.

De igual forma deberán considerarse las acciones de mejora dirigidas hacia la promoción de controles preventivos y detectivos en la sustitución gradual y razonada de los controles correctivos (evitando su proliferación innecesaria), entre otros.

f. Realización de depuraciones y/o actualizaciones de información. A este criterio corresponden las siguientes acciones de mejora: revisión y/o depuración de cuentas, registros y otros; establecimiento y/o actualización de catálogos, tablas, estimaciones, valuaciones, y otra información relevante y pertinente a los procesos, programas o rubros que se revisan, entre otras.

g. Salvaguarda de activos. Este criterio considera el mejoramiento de los controles internos relacionados con la adecuada protección de los activos; facultades de acceso a los mismos; práctica periódica de inventarios; asignación, control y resguardo de activos; control de almacenes y conciliación de existencias, entre otros.

h. Establecimiento de sistemas de evaluación y desempeño y/o monitoreo automatizado de operaciones. En este criterio se deben considerar oportunidades de mejora de los controles internos, de acuerdo con lo siguiente: definición y establecimiento de indicadores de desempeño, sobre funciones, programas o actividades sustantivas; actualización de normas de desempeño; revisión y evaluación periódica del desempeño; identificación de variaciones a las normas de desempeño establecidas; atención y seguimiento a las acciones correctivas para prevenir y corregir desviaciones; asignación de responsabilidades de la evaluación del desempeño y otros. De igual modo deberán incluirse acciones de mejora relacionadas con la identificación y evaluación de riesgos que puedan afectar el logro de metas y objetivos institucionales, así como el establecimiento de controles internos dirigidos a su medición y administración de los mismos.

i. Clasificación y/o redefinición de la asignación de responsabilidades. En esta parte se deben incluir las acciones de mejora, relacionadas entre otras cosas con lo siguiente: establecimiento o actuación de estructuras orgánicas, descripción de puestos y funciones, perfiles de puestos, tramos de control, agrupación y/o reagrupación de funciones, y otras similares.

2.5 Supervisión del trabajo desarrollado en una revisión de control

Considerando que el término "supervisión" se utiliza tradicionalmente para identificar el acto de vigilancia que una persona ejerce sobre el trabajo que realiza otra, se puede definir a la supervisión del trabajo de una revisión de control como:

"La coordinación de los recursos durante la planeación, ejecución y comunicación de resultados de la revisión de control, a fin de vigilar, revisar y verificar el correcto cumplimiento de las metas y objetivos planteados al inicio de la misma, así como la debida aplicación de los procedimientos establecidos."

El desarrollo de una buena revisión de control depende en gran medida de la efectividad de la supervisión en todos los niveles jerárquicos, pues permite controlar las actividades que se realizan en ella desde la planeación hasta la formulación del informe. Por esta razón debe ser considerada de manera obligatoria en la realización de toda revisión de control y adoptarse en lo aplicable los mismos principios establecidos en las Normas Generales de Auditoría Pública, en lo relativo a la Supervisión del Trabajo de Auditoría.

Los objetivos que persigue la supervisión, entre otros, son los siguientes:

a. Incrementar la calidad de las revisiones de control, a través de la revisión constante del trabajo del analista de control, en función de los objetivos planteados.
b. Buscar que el desarrollo de las revisiones se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía y con énfasis en la detección de oportunidades de mejora y fortalecimiento del control interno.
c. Lograr que los analistas de control desarrollen las habilidades y capacidades necesaria para la práctica de revisiones de control.
d. Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que éstos apoyen adecuadamente los objetivos fijados y proporcionen información objetiva, además de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.
e. Conocer de inmediato y en cualquier momento el avance de la revisión de control.
f. Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos específicos determinados para la revisión de control.

El responsable de la supervisión de la revisión de control debe abarcar la verificación de los siguientes aspectos:

- La adecuada planeación de los trabajos.
- La ejecución del trabajo conforme al "Programa de trabajo", el "Marco conceptual" y las modificaciones autorizadas a los mismos, observando que el resultado de la aplicación de técnicas y procedimientos sea congruente con los alcances previstos.
- La correcta formulación de los papeles de trabajo.
- El debido respaldo de las propuestas de mejora y conclusiones.
- El adecuado cumplimiento de los objetivos de la revisión de control.
- Los requisitos de calidad de los informes de resultados en cuanto a precisión, claridad y objetividad y que se formulen en términos constructivos, propositivos y convincentes, con orientación a la identificación de propuestas de mejora, básicamente para apoyar el cumplimiento de metas y objetivos de las instituciones públicas, administrar sus riesgos y fortalecer el control interno.

2.6 Resultados de una revisión de control

2.6.1 Informe de resultados

Cuando los resultados finales de las revisiones de control han quedado debidamente revisados, comentados, aprobados y documentados en las

Cédulas de Acciones de Mejora, se deberá proceder a la elaboración del Informe de Resultados, en donde quedará asentado el trabajo realizado y los compromisos asumidos por ambas partes (implementación de las acciones de mejora por la Institución y seguimiento del OIC).

Este documento describe la oportunidad de mejora, problemática o situaciones encontrada en las revisiones de control, así como las conclusiones y recomendaciones (acciones de mejora) que se han derivado del trabajo desarrollado. El Informe de Resultados de una revisión de control deberá dirigirse, en la fecha estipulada, al Titular de la Dependencia o Entidad, turnándose copia a los niveles jerárquicos superiores del área o unidad administrativa donde se realizó la revisión, así como al responsable de la misma, se anexará la Cédula de Acciones de Mejora (hacer mención de este aspecto en el informe), y deberá ser firmado por el Titular del Órgano Interno de Control.

Para la presentación del Informe se deberá tomar en cuenta, además de lo señalado en el (Anexo 8), que su contenido comprenderá los siguientes aspectos:

Objetivo(s) de la revisión. Exposición clara de los fines que se persiguieron durante la misma, haciendo énfasis en su enfoque preventivo.
Periodo de la revisión. Indica el lapso de tiempo en que se realizaron los trabajos de la revisión y el ciclo evaluado (ejercicio, trimestre, bimestre).
Alcance de la revisión. Señala el área, operación, proceso, programa o rubro evaluado, presenta los límites que marcan el inicio y el fin de los aspectos analizados y en su caso la proporción porcentual respecto a sus universos particulares. El alcance de la Revisión puede variar del determinado originalmente, de acuerdo con la información obtenida durante la revisión de control.
Resultados del trabajo realizado. En este apartado se describen únicamente los aspectos más relevantes determinados en la revisión, sin ser una trascripción o síntesis de las situaciones y acciones de mejora determinadas, ni la mención de aspectos específicos o particulares. El contenido debe focalizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de los mandos con responsabilidad.

Los resultados presentarán con claridad la oportunidad de mejora, situación encontrada y/o riesgos identificados y las acciones de mejora concertadas, entre el área o unidad de administrativa y el OIC para el fortalecimiento del control interno.

Conclusión. Es una opinión general sobre el estado que guarda el control interno en el área, proyecto, programa, proceso o rubro objeto de la Revisión. También debe enfatizar asuntos que apoyen la toma de decisiones de quién(es) tiene(n) la responsabilidad de establecer y/o mejorar los sistemas de control interno.

El Informe de Resultados deberá tener los siguientes atributos:

Oportuno. Deberá emitirse lo más pronto posible para que la información pueda utilizarse oportunamente por los servidores públicos correspondientes.
Exacto. Requiere que la oportunidad de mejora, situación encontrada y/o riesgos identificados, así como las acciones de mejora sean correctamen-

te expuestas y sólo deberá incluir información y/o conclusiones sustentadas por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo.

Objetivo. El informe deberá prepararse sin prestarse a interpretaciones erróneas, exponiendo los resultados con imparcialidad, evitando la tendencia a exagerar o enfatizar el desempeño deficiente.

Convincente. Los resultados de la revisión deberán corresponder a sus objetivos y las acciones de mejora se presentarán de manera persuasiva para atender la problemática.

Claro. Deberá redactarse en un lenguaje sencillo, a fin de facilitar su lectura y comprensión y estar desprovisto de tecnicismos para facilitar su comprensión.

Conciso. Ser concreto, por lo que no podrá ser más extenso de lo necesario para trasmitir el mensaje.

Útil. Deberá aportar elementos que propicien el aseguramiento razonable del cumplimiento de las metas y objetivos Institucionales, a través de los aspectos evaluados.

En el caso de las revisiones de control de seguimiento de acciones de mejora deberá realizarse un informe de resultados, de acuerdo con las especificaciones, características y modelo que se presenta en el **anexo 9.**

Es necesario que el analista de control determine los logros o beneficios, impactos o efectos producidos en las operaciones y cumplimiento de objetivos de las áreas de la Dependencia o Entidad de que se trate de conformidad con lo establecido en la Guía para la determinación de logros por parte de los Órganos Internos de Control, documento que localiza en la dirección electrónica de esta Secretaría: **http://www.funcionpublica.gob.mx/scagp/ucegp/servicios.html**

2.6.2 Acuerdo de control

Este documento (anexo 10) podrá suscribirse como resultado de la realización de los diferentes tipos de revisiones de control cuando los resultados por su trascendencia e impacto sean muy relevantes para la Institución (por haberse determinado un número importante de acciones, por involucrar a otras áreas o unidades administrativas, por estar comprendidas dentro de un proceso de alto impacto, etcétera).

El propósito fundamental de suscribir dicho acuerdo es, además de involucrar a los mandos medios y superiores de la Institución y del OIC, fomentar una relación de apoyo y confianza que permita vincular la función preventiva y de mejora promovida en el nuevo enfoque del OIC, así como contribuir a la generación de valor para la gestión de la Institución.

Es importante establecer los Acuerdos de Control al nivel de decisión más alto posible. No todas las acciones de mejora de las revisiones deberán integrarse a un Acuerdo de Control, únicamente aquellas que deriven de procesos o riesgos de alto impacto, cuando sea un número importante de acciones a implementar o se involucren dos o más áreas. Para los demás casos, la Cédula de Acciones de Mejora debidamente firmada por los responsables se considerará como la evidencia de los acuerdos tomados.

2.7 Seguimiento de acciones de mejora

La revisión de control no concluye con la emisión del Informe de Resultados, ya que en éste y en la Cédula de Acciones de Mejora, el analista de control plasma

las propuestas de mejora dirigidas a hacer más eficiente el área, operación, proceso, programa o rubro revisado, por lo que a través del seguimiento se verificará que las acciones de mejora fueron instrumentadas en los plazos y formas acordadas.

Con el propósito de que el Órgano Interno de Control pueda orientar mejor sus seguimientos, se recomienda lo siguiente:

a. Sensibilizar al titular y responsable del área, operación, proceso, programa o rubro revisado que las mejoras propuestas y acordadas son para favorecer el control preventivo y en beneficio del fortalecimiento del control interno.
b. Promover que se instrumenten las acciones de mejora oportunamente para asegurar su cumplimiento.
c. Evaluar los logros alcanzados como resultado de la aplicación de las acciones de mejora.

De acuerdo con los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control se llevará a cabo la programación de seguimientos para las acciones de mejora derivadas de revisiones de control. Sin embargo, este aspecto debe considerarse como un proceso continuo, por lo que los Órganos Internos de Control diseñaran los registros y controles que a su juicio sean necesarios para sistemáticamente realizar el seguimiento específico o de conjunto de las acciones de mejora.

2.7.1 Cédulas de seguimiento

De la misma manera que las Cédulas de Acciones de Mejora hacen referencia a la problemática determinada durante una revisión de control, las Cédulas de Seguimiento **(Anexo 11)** presentan el avance en la instrumentación de las acciones de mejora.

Estas cédulas son el resultado de una revisión de control de seguimiento, en la cual se deja evidencia de que las propuestas de mejora planteadas por el analista de control y las acciones instrumentadas por el área responsable, hayan sido aplicadas en el tiempo y forma acordados o, en su caso, los avances alcanzados a la fecha del seguimiento.

Las Cédulas de Seguimiento deben contener, además de la identificación de la revisión de control de seguimiento, los siguientes datos:

La acción de mejora a la cual se le da seguimiento.

Las acciones realizadas por el área operativa para cumplir con la instrumentación de los compromisos de mejora.

El juicio u opinión del analista de control para considerar cumplida la acción de mejora.

En caso de no estar cumplida la acción de mejora, el replanteamiento de compromisos que propone el analista de control.

La fecha compromiso en la que el área operativa considera cumplir con la acción de mejora.

Al igual que las Cédulas de Acciones de Mejora, las de Seguimiento deben ser comentadas con el responsable del área evaluada, antes de quedar plasmadas en el Informe de Resultados de la revisión de control de seguimientos.

La responsabilidad de la implementación de las acciones de mejora, determinadas durante las revisiones de control, corresponde a los titulares de las áreas o unidades administrativas y al personal operativo

involucrado, así como al OIC brindar la asesoría necesaria durante su instrumentación. Las acciones de mejora a implementar tienen por objeto, en todos los casos, fortalecer el sistema de control interno; en este contexto y por excepción, las Instituciones pueden decidir asumir el riesgo de no cumplirlas, por diversas consideraciones.

Respecto a estas acciones de mejora no instrumentadas por las áreas o unidades administrativas responsables, el OIC procederá a evaluar, durante el seguimiento correspondiente, las causas que obstaculizaron su cumplimiento y en aquellos casos no justificados plenamente, el titular del OIC enviará un comunicado al responsable, con copia a sus superiores jerárquicos, con el fin de notificarle que el hecho de no haber cumplido con la implementación de las acciones de mejora convenidas, implica que asume las responsabilidades de las consecuencias que pudieran derivarse de la materialización de los riesgos inherentes y de la recurrencia de la situación detectada con debilidades de control interno.

El comunicado al que se hace referencia, deberá utilizarse sólo en el caso de haberse convenido alguna reprogramación de las fecha compromiso para las acciones de mejora, y que al vencimiento de dichas fechas, continúen sin implementarse.

El titular del OIC deberá valorar la pertinencia de comentar la situación en el seno del Comité de Control Interno o Comité de Control y Auditoría, con el fin de generar acuerdos que propicien un pronunciamiento por parte de la dirección de la Institución, respecto a que asume los riesgos, en cuyo caso el OIC asentará en el seguimiento de las acciones de mejora que fueron "notificadas sin respuesta" y las registrará en el Sistema de Información Periódica con clave "89" como "canceladas", además de promover lo conducente para que sea incluido lo anterior en las consideraciones propias de la planeación de auditorías futuras.

No obstante que en los Anexos 7 y 11 se incluyen los modelos de Cédulas de Acciones de Mejora y de Seguimiento, que sirven para documentar las propuestas de mejora; y a efecto de no duplicar esfuerzos podrán ser utilizados los formatos de los Reportes de Acciones de Mejora y de Seguimiento de Acciones de Mejora, con sus debidas modificaciones, establecidos en los *Lineamientos Generales para la Presentación de los Informes y Reportes del Sistema de Información Periódica.*

3. Actuación, características, capacidades y habilidades del analista de control

A. Actuación del analista de control

Independientemente de su formación académica, el analista de control debe tener un comportamiento ético, para garantizar a la sociedad servicios profesionales de alta calidad. Deben abstenerse de evaluar operaciones específicas de las cuales hayan sido previamente responsables. Se presume que hay impedimento de objetividad si un analista de control proporcionó, en el año inmediato anterior, servicios para una actividad en la cual él mismo haya tenido responsabilidades.

En materia de ética, cada profesión cuenta con sus propios códigos, entendidos o formales y, aun cuando en esencia son similares, existen particularidades en cada uno de ellos.

La heterogeneidad de las disciplinas de técnicos y profesionales que conforman los Órganos Internos de Control, dio origen a que en la *Guía General de Auditoría*

Pública fueron incluidas "Políticas de actuación" de aplicación obligatoria para el personal de las áreas de control y auditoría, por lo que con el propósito de ser congruentes con este aspecto, el analista de control deberá apegarse a lo establecido en dichas políticas, con las adecuaciones que se presentan en el **anexo 12**.

B. Características del analista de control

El analista de control para ubicarse en el mismo contexto definido para las revisiones de control deberá reunir características como las que a continuación se mencionan:

- Actitud imparcial y neutral para evitar conflictos de intereses.
- Mentalidad orientada al mejoramiento continuo.
- Independencia mental.
- Habilidad para trabajar en grupos interdisciplinarios.
- Proactivo, independiente e innovador.
- Creativo y con mente abierta.
- Orientación a agregar valor.

C. Capacidades y habilidades del analista de control

Los analistas de control deben reunir los conocimientos, las aptitudes y otras competencias necesarias para cumplir con sus responsabilidades individuales. El titular del Órgano Interno de Control debe obtener asesoramiento competente y asistencia si el personal de control y evaluación carece de los conocimientos, las aptitudes u otras competencias para llevar a cabo la totalidad o parte del trabajo.

Los analistas de control deben cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un profesional razonablemente prudente y competente. El debido cuidado profesional no implica infalibilidad.

El analista de control debe ejercer el cuidado profesional al considerar:

- El alcance necesario para lograr los objetivos del trabajo.
- La complejidad relativa, materialidad o significancia de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento.
- La adecuación y eficacia de los procesos de gestión, control y de riesgos.
- La probabilidad de errores materiales, irregularidades o incumplimientos.
- El costo de aseguramiento con relación a los potenciales beneficios.

El analista de control debe estar alerta a los riesgos materiales que pudieran afectar los objetivos, las operaciones o los recursos. Sin embargo, los procedimientos de revisión y/o de evaluación empleados en las revisiones de control por sí solos, incluso cuando se llevan a cabo con el debido cuidado profesional, no garantizan que todos los riesgos materiales sean identificados.

El trabajo que se realiza en una revisión de control requiere de analistas de control que deban reunir no sólo las cualidades antes mencionadas, sino también adoptar y desarrollar capacidades y habilidades sobre los siguientes aspectos:

- Control interno, sistemas y procesos.
- Liderazgo y experiencia.
- Habilidades analíticas.
- Comunicación oral y escrita.
- Relaciones interpersonales.
- Tecnología de información.

ANEXO 1. PROGRAMA DE TRABAJO

PROGRAMA DE TRABAJO

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

No. de revisión de control: (2) _____ Tipo de revisión de control: (3) _____ Área/Unidad administrativa: (4) _____ Rubro o aspecto a revisar o evaluar (5) _____	Hoja No. (6) _____ de (7) _____ Fecha: (8) _____

Objetivo(s) de la revisión: (9)
Descripción de la revisión: (10)

NÚM.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA PROGRAMADA		TOTAL DE DÍAS	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
		INICIO DÍA/MES/AÑO	TÉRMINO DÍA/MES/AÑO			
(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)

(18) _____
Supervisor (cargo, nombre y firma)

(19) _____
Titular del OIC (nombre y firma)

INSTRUCTIVO (ANEXO 1)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Señalar el número de revisión de control programada o adicional, y registrada en el Programa Anual de Trabajo 2004.
3. Anotar el nombre del tipo de revisión de control programada o adicional, de acuerdo a los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
4. Mencionar el area o unidad administrativa involucrada en la revisión de control.
5. Citar el nombre del rubro o aspecto a revisar o evaluar.
6. Anotar el número de página que corresponde al documento.
7. Señalar el número total de páginas que integran el documento.
8. Anotar la fecha de elaboración del Programa de trabajo (día/mes/año).
9. Mencionar el (los) objetivo(s) de la revisión de control, que se describirán de acuerdo al (los) definido(s) inicialmente en el PAT 2004, así como al establecido en la revisión de control adicional que corresponda.
10. Presentar la descripción de la revisión de control, de acuerdo a lo considerado inicialmente en el PAT 2004 (incluir el alcance de la revisión), así como al establecido en las revisiones de control adicionales correspondientes.
11. Anotar el número consecutivo que le corresponde a cada actividad a desarrollar.
12. Describir brevemente las actividades a desarrollar durante la revisión de control correspondiente.
13. Indicar la fecha programada de inicio de la actividad a desarrollar (día/mes/año).
14. Anotar la fecha programada de conclusión de la actividad a desarrollar (día/mes/año).
15. Indicar el total de días programados a utilizar en cada actividad a desarrollar.
16. Anotar el nombre del responsable de ejecutar cada actividad.
17. Describir brevemente las situaciones enfrentadas en el desarrollo de la revisión de control.
18. Señalar el nombre, cargo y firma del Supervisor responsable de dirigir al grupo de personas que realizará la revisión de control.
19. Anotar el nombre y firma del titular del OIC.

ANEXO 2. OFICIO DE PRESENTACIÓN

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Oficio Núm. (2) _____

México, D.F. a (3) _____

Asunto: Inicio de revisión de control.

(Nombre) _____

(Cargo) _____ (4)

P r e s e n t e.

De acuerdo con el enfoque de prevención y de mejora del Órgano Interno de Control y con el fin de apoyar a las áreas o unidades administrativas en el fortalecimiento de su sistema de control interno, y con fundamento en lo dispuesto por los artículos 37, fracciones I, II y III, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 132, fracción III, y 148 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; 59, fracción IX y 62, fracción III de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales **(no aplica en el caso de Dependencias, Órganos Desconcentrados y P.G.R.)**; 63, fracciones V, VI y XI y 64, fracción II, inciso b, numerales 1, 2, 3, 4, 5, 8, 9 y 10 del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública; en los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control PAT 2004; y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo de este OIC, me permito informarle que se llevará a cabo en (el Área o Unidad Administrativa) a su digno cargo, la Revisión de Control No. _____ (5) , con clave y nombre de Programa _____ (6) , en el periodo comprendido del _____ (7) al _____ (8) , misma que tiene por objetivo: _____ (9) Para tal efecto, le agradeceré se sirva proporcionar a los CC. _____ (10) _____ los registros, archivos, documentos e información que integra el (nombre del proceso, programa, operación o rubro) que se va evaluar.

Adicionalmente, le solicito atentamente girar sus instrucciones a quien corresponda, a efecto de que el personal comisionado tenga acceso a las instalaciones de esa área y se le brinden las facilidades necesarias para la realización de sus funciones, las cuales redundarán en acciones de mejora que fortalecerán los controles internos en esta (Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o P.G.R.).

(11)

(Nombre y Firma)

A T E N T A M E N T E.
EL TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

c.c.p. _____ (12)

INSTRUCTIVO (ANEXO 2)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Señalar el número del oficio que corresponda, según el OIC de que se trate.
3. Indicar la fecha de emisión del oficio (día/mes/año).
4. Citar el nombre y cargo del servidor público de mayor jerarquía responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión de control.
5. Anotar el número de la revisión de control que será realizada de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC.
6. Señalar la clave y nombre del programa de la revisión de control sea programada o adicional.
7. Anotar la fecha de inicio de la revisión de control (día/mes/año).
8. Anotar la fecha de término de la revisión de control (día/mes/año).
9. Mencionar el objetivo de la revisión de control.
10. Describir los nombres del personal del Órgano Interno de Control que participará en la revisión de control.
11. Anotar el nombre y firma del titular del Órgano Interno de Control.
12. Marcar copia al director general de la Entidad y a cualquier otro nivel de la misma que el titular del O.I.C. estime pertinente. En el caso de Dependencias, Órganos Desconcentrado y P.G.R., al nivel de director general según corresponda.

ANEXO 2 BIS. OFICIO DE PRESENTACIÓN

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Oficio Núm. (2) _____

México, D.F. a (3) _____

Asunto: Inicio de revisión de control.

(Nombre) _____

(Cargo) (4) _____

P r e s e n t e.

El Fortalecimiento del Control Interno en la Administración Pública Federal, es una iniciativa contenida en el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, en el cual se señala la necesidad de que los Órganos Internos de Control orienten sus acciones con un enfoque preventivo y de mejora, el cual es impulsado a través de la realización de Revisiones de control, con el objeto de determinar acciones de mejora que apoyen a las Instituciones en el fortalecimiento de sus sistemas de control interno y en consecuencia contribuya con el cumplimiento de las metas, objetivos

y normatividad aplicable; las acciones de mejora serán consensuadas con las áreas o unidades administrativas y no se considerarán como observaciones, ya que la función control se orienta a un trabajo de coadyuvancia hacia la Institución y no de fiscalización.

Por lo anterior, y de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo de este OIC, me permito informarle que se llevará a cabo en (el área o la unidad administrativa) a su cargo la: Revisión de control Núm. (5) _____ , con clave y nombre de Programa (6) _____ , en el periodo comprendido de ___ /___ /___ a ___ /___ / ___ misma que tiene por objetivo: (7) (8) (9) _____.

Sobre el particular, le agradeceré girar sus instrucciones, a efecto de que se facilite el acceso y la información necesaria a los CC. (10) _____ para el mejor desempeño de sus funciones.

(11)
(Nombre y Firma)

A T E N T A M E N T E.
EL TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

c.c.p. (12) _____

INSTRUCTIVO (ANEXO 2 bis)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Entidad Paraestatal, Órgano desconcentrado o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Señalar el número del oficio que corresponda, según el OIC de que se trate.
3. Indicar la fecha de emisión del oficio (día/mes/año).
4. Citar el nombre y cargo del servidor público de mayor jerarquía responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión de control.
5. Mostrar el número de revisión de control asignado en el Programa Anual de Trabajo (PAT).
6. Anotar el número de clave y nombre de programa asignado en el PAT.
7. Señalar la fecha de inicio de la revisión (día, mes y año).
8. Anotar la fecha de término de la revisión (día, mes y año).
9. Describir el objetivo de la revisión de control.
10. Indicar los nombres del personal del Órgano Interno de Control que participará en la revisión de control.
11. Anotar el nombre, cargo y firma del titular del Órgano Interno de Control.
12. Marcar copia al director general de la Entidad y a cualquier otro nivel de la misma que el titular del O.I.C. estime pertinente. En el caso de Dependencias, Órganos Desconcentrado y P.G.R., al nivel de director general según corresponda.

ANEXO 3. REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Ref.: (2) _____

México, D.F. a (3) _____

Asunto: Requirimiento de información.

(Nombre) _____

(Cargo) _____ (4)

P r e s e n t e.

En alcance a la revisión de control Núm. (5) _____ con clave de programa Núm. (6) _____ , denominada "(7) _____" del Programa Anual de Trabajo 2004, que se llevará a cabo en esa área o unidad administrativa, me permito solicitar a usted gire sus apreciables instrucciones a quien corresponda, a efecto de que le sea proporcionada al personal comisionado en dicha revisión la siguiente información:

(8)
- Manuales de organización, políticas y procedimientos.
- Reglas de operación de programas especiales.
- Manual de planeación.
- Normatividad interna y externa.
- Manuales administrativos y operativos.
- Leyes y Reglamentos aplicables a la Dependencia o Entidad.
- Programas de Trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Estudios previos de rediseño de procesos.
- Informes de resultados y reportes operativos.
- Estudios de riesgos.
- Estudios previos de evaluación del control interno.
- Indicadores estratégicos y de desempeño.
- Estándares de calidad y productividad.

Con la finalidad de dar cabal cumplimiento a los plazos convenidos para el desarrollo de la presente revisión de control, dicha información se requiere para el (9) _____ .

Agradeciendo de antemano la atención brindada a la presente, le envío un cordial saludo.

(10) ATENTAMENTE

_____

Nombre, cargo y firma del representante del OIC

Nota: No considerar como un requerimiento único de información, ya que durante la revisión de control, se solicitará constantemente información al Área o Unidad Administrativa.

INSTRUCTIVO (ANEXO 3)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el Núm. de control interno asignado al documento por el OIC.
3. Señalar la fecha de emisión del documento (día/mes/año).
4. Citar el nombre y cargo del servidor público de mayor jerarquía responsable del área o unidad administrativa involucrada en la revisión.
5. Anotar el número de la revisión de control sea programada o adicional.
6. Indicar el número de clave de programa de la revisión de control sea programada o adicional.
7. Señalar la denominación de la revisión de control sea programada o adicional, de acuerdo a los tipos de revisiones de control establecidos en los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
8. Enumerar de manera específica la documentación que requiere el O.I.C. de acuerdo al tipo de revisión de control que realizará.
9. Indicar la fecha límite para la entrega de la información requerida (día/mes/año).
10. Anotar el nombre, cargo y firma del representante del O.I.C. que solicita la información.

ANEXO 4. MARCO CONCEPTUAL

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Núm. de revisión de control: (2)	Área, proceso o programa a evaluar: (4)	Fecha: (5)
Tipo de revisión de control: (3)		Analista: (6)

Aspecto a evaluar: (7)

Objetivo de la revisión de control: (8)

Universo: (9)

Alcance: (10)

Procedimientos: (11)

Conclusión: (12)

INSTRUCTIVO (ANEXO 4)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, según corresponda.
2. Indicar el número de la revisión de control de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC.
3. Mencionar el tipo de revisión de control que se practica, considerando lo establecido en los Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.
4. Señalar el área, programa o proceso al cual se aplica la revisión de control.
5. Anotar la fecha de elaboración del Marco conceptual (día/mes/año).
6. Señalar las iniciales del analista de control que elaboró el marco conceptual.
7. El aspecto a evaluar se refiere a la operación, rubro, sistema o etapa específica de un proceso, asignado al analista de control para su revisión. Por ejemplo: los controles a revisar son en el proceso de Adquisiciones, área en donde se practica la revisión es Recursos materiales. La planeación general arrojó como etapa o subproceso susceptible de evaluación o análisis "licitaciones públicas", por lo que el analista de control podrá incluir cualquiera de las operaciones que lleva a cabo éste.
8. Aquí se describe en forma clara, concisa, medible y alcanzable la finalidad que se persigue al analizar el aspecto seleccionado para la revisión de control.
9. En este espacio se hará referencia a los datos globales en los cuales se encuentran inmersos los aspectos a evaluar. Por ejemplo: cantidad de etapas o subprocesos registrados en un proceso, cantidad de programas sustantivos o especiales que tiene a su cargo la institución pública, cifras registradas en el sistema de nóminas, adquisiciones o contabilidad sujetas de monitoreo, cantidad de paquetes de software incorporados a tecnologías de información, entre otros.
10. En este apartado se indicarán los criterios utilizados para determinar la profundidad del análisis de los aspectos a evaluar o revisar.
11. En este espacio se mencionan las técnicas específicas a desarrollar y los procedimientos que llevará a cabo el analista de control para cumplir con su objetivo. El desglose de los procedimientos debe tener un orden cronológico y ser congruente con los aspectos a evaluar. Se desagregarán tantos procedimientos como profundidad se dé al rubro o aspecto por revisar.
12. Una vez concluido el análisis de las operaciones, en este apartado se incluirán los hallazgos del trabajo ejecutado, en forma resumida.

ANEXO 5. CÉDULAS DE ANÁLISIS

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Núm. de revisión de control: (2)	Tipo de revisión de control: (3)
Rubro o aspecto revisado: (4)	Fecha: (7)

Área/Unidad administrativa: (5)	Elaboró: (8)
Nombre específico de la cédula: (6)	Revisó: (9)

CUERPO DE LA CÉDULA

(10)

Notas: (11)

Marcas: (12)

Fuentes: (13)

INSTRUCTIVO (ANEXO 5)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional, registrado en el Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control (PAT).
3. Describir el tipo de revisión de control programada o adicional, según el Programa Anual de Trabajo del OIC y los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.*
4. Indicar el rubro o aspecto revisado o evaluado.
5. Citar el área o unidad administrativa involucrada en la revisión de control.
6. Anotar el nombre específico de la cédula, el cual debe estar totalmente relacionado con el procedimiento que se está aplicando y aspectos que se están analizando.
7. Indicar la fecha en que fue elaborada la cédula (día/mes/año).
8. Anotar las iniciales del analista de control que elaboró la cédula y antefirma.
9. Anotar iniciales y rúbrica del analista de control que supervisó la cédula.
10. El cuerpo de la cédula debe identificar claramente los datos ahí asentados, haciendo uso de conectadores, marcas y cruces para dar mayor claridad al contenido, en caso de ser necesario.
11. Al calce de la cédula se incluyen las notas aclaratorias que procedan.
12. Al calce de la cédula se define el significado de las marcas utilizadas.
13. Al calce se menciona la fuente documental de los datos plasmados en la cédula.

Nota: Las cédulas deben estar firmadas por el analista de control que las elaboró y por quien efectuó la supervisión.

ANEXO 6. CÉDULAS DE MARCAS

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: _____

Las marcas para revisiones de control son signos que utilizará el analista de control para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizarán en el trabajo de una revisión de control; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una "cédula de marcas" al final del expediente, que permita su fácil consulta.

MARCA	SIGNIFICADO
✱	Documento examinado que no cumple con requisitos.
∅	Punto pendiente por aclarar, revisar o localizar.
⊗	Punto pendiente que fue aclarado, verificado o comprobado.
Nota: Estas dos marcas de pendiente sólo son temporales. De hecho, no deben existir puntos pendientes de verificar, solicitar o revisar en los papeles de trabajo, pues éstos deben ser completos.	
↾	Confrontado contra registro.
↿	Confrontado contra documento original.
Ⓘ	Confrontado contra evidencia física.
SIT.	Referencia de alguna situación encontrada, hallazgo u oportunidad de mejora en el papel de trabajo, que posteriormente se describirá en una Cédula de Acciones de Mejora.
⊘	Se identifica un riesgo no cubierto por un control.
PC	Se identifica un punto de control.

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permiten al analista de control referenciar y comentar la información contenida en sus papeles de trabajo:

CONECTORES

NOTAS

Los conectores son números arábigos encerrados en círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conectador correspondiente y se utiliza para identificar datos, elementos o términos en una cédula que dependen uno de otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato, elemento o término, pero con diferentes niveles de desagregación.

Por su parte, las notas son referencias alfabéticas dentro del papel de trabajo, que son explicadas al calce de la cédula. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna acotación sobre un concepto, término o elemento incluido en la cédula.

ANEXO 7. CÉDULAS DE ACCIÓN DE MEJORA/AGP

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

No. de revisión de control: (2) _____ Tipo de revisión de control: (3) _____ Rubro o aspecto a evaluar: (4) _____ Área/Unidad administrativa: (5) _____	Hoja Núm. (6) _____ de (7) _____ Fecha: (8) _____

SITUACIÓN, DEBILIDAD DE CONTROL U OPORTUNIDAD DE MEJORA ENCONTRADA CAUSAS Y/O RIESGOS	ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA	RESPONSABLE (nombre, área y firma)	FECHA COMPROMISO
1.			
2. (9)	(10)	(11)	(12)
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			

Responsable de la Revisión de control (OIC).

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: (13) _____

Fecha: _____

Titular del Área de control y evaluación (OIC).

Nombre: _____

Cargo: _____

Firma: (14) _____

Fecha: _____

INSTRUCTIVO (ANEXO 7)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional, registrado en el Programa Anual de Trabajo del OIC (PAT).
3. Describir el tipo de revisión de control programada o adicional, según el Programa Anual de Trabajo del OIC y los *Lineamientos Generales para la Elaboración y Presentación del Programa Anual de Trabajo del Órgano Interno de Control.*
4. Indicar el rubro o aspecto a revisar o evaluar.
5. Citar el área o unidad administrativa involucrada en la revisión de control.
6. Señalar el número de página que corresponde al documento.
7. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
8. Marcar la fecha de elaboración de la Cédula de Acciones de Mejora (día/mes/año).
9. Describir brevemente la situación, debilidad de control u oportunidad de mejora encontrada por cada acción de mejora, señalando el área donde se suscitó, así como las causas reales que la provocaron y/o el riesgo o repercusión potencial que se pudiera generar de persistir la situación o debilidad de control encontrada.
10. Describir cada una de las acciones de mejora concertadas entre el área operativa y el OIC que deben orientarse o hacer énfasis en el aspecto preventivo y de control interno.
11. Anotar el nombre y firma del responsable de llevar a cabo la acción de mejora y el área a la que pertenece.
12. Indicar la fecha compromiso para concluir la adopción de la acción de mejora por parte del área responsable.
13. Señalar el nombre, cargo y firma del responsable de la revisión de control (la fecha se refiere al día en que firma la cédula).
14. Anotar el nombre y firma del titular del Área de Control y Evaluación del OIC (la fecha se refiere al día en que firma la cédula). El titular del Área de Control y Evaluación también puede fungir como responsable de la revisión de control.

ANEXO 8. INFORME DE RESULTADOS

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

No. de revisión de control: (2) _____	
Tipo de revisión de control: (3) _____	Hoja Núm.: (9) _____
Rubro o aspecto evaluado: (4) _____	de (10) _____
Área/Unidad administrativa: (5) _____	Ref.: (11) _____
Fecha de inicio: (6) _____ Fecha de conclusión: (7) _____	Fecha: (12) _____
Periodo evaluado: (8) _____	

(Nombre)

(Cargo) (13)

P R E S E N T E.

Como resultado de la revisión de control a (MENCIONAR EL ÁREA, OPERACIÓN, PROCESO, PROGRAMA O RUBRO EVALUADO) al amparo y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo 2004 y del aviso de revisión de control Núm. (ANOTAR EL NÚMERO DEL OFICIO DE PRESENTACIÓN) de fecha (MENCIONAR LA FECHA DE EMISIÓN DEL OFICIO DE PRESENTACIÓN), se presenta el informe de resultados, así como los hallazgos y acciones de mejora determinadas, mismas que fueron comentadas por los analistas de control que participaron en la revisión de control con los servidores públicos superiores y de mandos medios responsables de atenderlas, de acuerdo con los siguientes aspectos:

Descripción y alcance de la revisión:

(14)

Objetivo(s) de la revisión:

(15)

Resultados de la revisión: (Situaciones encontradas/Debilidades de control identificadas/ Oportunidad de mejora detectada y Acciones de mejora concertadas entre el área o unidad administrativa y el OIC, para el Fortalecimiento del Control Interno).

(16)

Conclusión general:

(17)

ATENTAMENTE
EL TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

(NOMBRE Y FIRMA)

c.c.p. (ANOTAR LAS INSTANCIAS A LAS CUALES SE TURNARÁ COPIA DEL INFORME)

INSTRUCTIVO (ANEXO 8)

1. Indicar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Anotar el número de revisión de control programada o adicional realizada.
3. Describir el nombre del tipo de revisión de control programada o adicional realizada.
4. Indicar el nombre del rubro o aspecto evaluado en la revisión de control.
5. Citar el área o unidad administrativa involucrada en la revisión de control realizada.
6. Anotar la fecha en que se inició la revisión de control (día/mes/año).
7. Anotar la fecha en que se concluyó la revisión de control (día/mes/año).
8. Señalar (cuando proceda) el año, trimestre, bimestre, mes o semana analizado.
9. Indicar el número de página que corresponda al documento.
10. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
11. Núm. de control asignado por OIC al documento.
12. Señalar la fecha de elaboración del Informe (día/mes/año).
13. Citar el nombre y cargo del titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, según corresponda.
14. Describir los límites que marcan el inicio y el fin de los aspectos analizados y su proporción porcentual respecto a los universos particulares del área, operación, proceso, programa o rubro evaluado. El alcance de la revisión de control deberá tener congruencia con el planteado inicialmente en el PAT 2003.
15. Describir el (los) objetivo(s) de la revisión de control, de acuerdo al (los) definido(s) inicialmente en el PAT 2003 o, en su caso, los establecidos en las intervenciones de control adicionales.
16. Describir las situaciones encontradas, debilidades de control identificadas u oportunidades de mejora detectadas y las acciones de mejora concertadas entre la Unidad Administrativa y el OIC, haciendo alusión a la incorporación en el anexo de las Cédulas de Acciones de Mejora para conocer en detalle cada una de ellas.
17. Dar a conocer la opinión que como resultado de la revisión de control realizada se tiene sobre los aspectos evaluados, así como hacer énfasis en la importancia de instrumentar las acciones de mejora para evitar riesgos y mejorar el control interno.

ANEXO 9. INFORME DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

No. de revisión de control: (2) _____ Tipo de revisión de control: (3) _____ Fecha de inicio: (4) _____ Fecha de conclusión: (5) _____	Hoja Núm.: (6) _____ de (7) _____ Ref.: (8) _____ Fecha: (9) _____

(Nombre)

(Cargo) (10)

P R E S E N T E.

Como resultado de la revisión de control de seguimiento de acciones de mejora al amparo y en cumplimiento del Programa Anual de Trabajo 2004, se presenta el informe de resultados, que indica el grado de instrumentación de las acciones de mejora acordadas en la(s) revisión(es) de control Núm. (MENCIONAR EL O LOS NÚMEROS DE LAS REVISIONES DE CONTROL EN DONDE FUERON DETERMINADAS LAS ACCIONES DE MEJORA SUJETAS DEL SEGUIMIENTO). Dicho resultado fue comentado por los analistas de control correspondientes con los servidores públicos superiores y de mandos medios responsables de cumplirlas, llevándose a cabo el seguimiento de acuerdo con los siguientes aspectos:

Objetivo de la revisión:

(11)

Alcance de la revisión:

(12)

Resultados de la revisión:

El avance determinado en la instrumentación de las acciones de mejora fue del (PORCENTAJE QUE REPRESENTAN LAS ACCIONES DE MEJORA CUMPLIDAS, CON RELACIÓN CON AL TOTAL DE ACCIONES DE MEJORA A LAS QUE SE DIO SEGUIMIENTO), como se muestra a continuación:

ACCIONES DE MEJORA SUJETAS DE SEGUIMIENTO	%	ACCIONES DE MEJORA CONCLUIDAS	%	ACCIONES DE MEJORA EN PROCESO	%

De las acciones de mejora que a la fecha están en proceso de conclusión, se destacan por su importancia las siguientes:

(CITAR DE MANERA CONCRETA LAS ACCIONES DE MEJORA DE MAYOR TRASCENDENCIA PARA EL ÁREA, OPERACIÓN, PROCESO, PROGRAMA O RUBRO EVALUADO QUE NO HAN SIDO CUMPLIDAS)

ATENTAMENTE
EL TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

(NOMBRE Y FIRMA)

c.c.p. (ANOTAR LAS INSTANCIAS A LAS CUALES SE TURNARÁ COPIA DEL INFORME)

INSTRUCTIVO (ANEXO 9)

1. Indicar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se encuentra el Órgano Interno de Control.
2. Anotar el número de revisión de control de seguimiento programada o adicional realizada.
3. Señalar que la revisión de control es de "Seguimiento de Acciones de Mejora".
4. Anotar la fecha en que se inició la revisión de control de seguimiento (día/mes/año).
5. Anotar la fecha en que se concluyó la revisión de control de seguimiento (día/mes/año).
6. Indicar el número de página que corresponde al documento.
7. Anotar el número total de páginas que integran el documento.
8. Núm. de control asignado por el OIC al documento.
9. Señalar la fecha de elaboración del Informe (día/mes/año).
10. Citar el nombre y cargo del titular de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, a quien se dirige el informe, según corresponda.
11. Describir el objetivo de la revisión de control de seguimiento, de acuerdo al definido inicialmente en el PAT 2004 o, en su caso, los establecidos en las revisiones de control de seguimiento adicionales.
12. Indicar la cantidad de acciones de mejora a las que se dio seguimiento, así como el ejercicio al cual corresponden.

ANEXO 10. ACCIONES DE MEJORA

ACUERDO DE CONTROL

QUE CELEBRAN POR UNA PARTE LA(S) (ÁREA O UNIDAD ADMINISTRATIVA) EN (NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN), **REPRESENTADA**(S) POR EL (LOS) **C.** (NOMBRE DEL TITULAR DEL ÁREA O UNIDAD ADMINISTRATIVA) **EN SU CARÁCTER DE TITULAR**(ES), **Y POR LA OTRA EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN LA INSTITUCIÓN, REPRESENTADO POR SU TITULAR C.** (NOMBRE DEL TITULAR DEL OIC), **A QUIENES EN LO SUCESIVO SE LES DENOMINARÁ "LA INSTITUCIÓN" Y "EL OIC" RESPECTIVAMENTE, CON OBJETO DE IMPLEMENTAR ACCIONES DE MEJORA PARA FORTALECER EL SISTEMA DE CONTROL INTERNO, DERIVADAS DE LA REVISIÓN DE CONTROL Núm.** (NÚMERO DE REVISIÓN) **EN** (RUBRO Y NOMBRE DEL PROCESO REVISADO O SUBPROCESO, PROGRAMA, SISTEMA, ETC.), **EN EL MARCO DEL PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO DE CONTROL INTERNO EN "LA INSTITUCIÓN", AL TENOR DE LOS SIGUIENTES ANTECEDENTES Y PUNTOS DE ACUERDO:**

A N T E C E D E N T E S

El fortalecimiento de control interno es una iniciativa impulsada por la Presidencia de la República y contenida en el Plan Nacional de Desarrollo dentro del capítulo "Orden y Respeto", destacando como uno de sus objetivos rectores: el combate a la corrupción, el fomento de la transparencia y desarrollo administrativo.

Para el cumplimiento cabal de dicho objetivo se han definido diversas estrategias en la Secretaría de la Función Pública, entre las que se destaca la necesidad de transformar a los Órganos Internos de Control de las Dependencias y Entidades, privilegiando un enfoque preventivo de las funciones que desarrollan, que centre la atención en el mejoramiento continuo del sistema de control gubernamental. Mediante revisiones de control con enfoque preventivo y de mejora, y en colaboración con las instituciones, se establecen acciones de mejora orientadas al fortalecimiento de los controles internos en los procesos, áreas, programas y sistemas, mejorando la gestión gubernamental, la evaluación y administración de riesgos, la adopción de mejores prácticas, la revisión de control interno a la tecnología de información, la promoción de un ambiente ético y una adecuada cultura de control, entre otros aspectos.

Estas revisiones promueven, de acuerdo al nuevo enfoque de los Órganos Internos de Control, la disminución de la problemática recurrente, previenen la materialización de riesgos que pueden afectar el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, estimulan el autocontrol y la autoevaluación.

PUNTOS DE ACUERDO

PRIMERO. El Acuerdo de Control tiene por objetivo asegurar la implementación de las acciones de mejora al sistema de control interno, derivadas de la Revisión de control No. (NÚMERO DE REVISIÓN) realizada por "EL OIC" en "LA INSTITUCIÓN", las cuales están contenidas en Cédula anexa, misma que pasa a formar parte integrante del presente documento.

SEGUNDO. Las acciones de mejora a que se refiere el punto anterior, se desarrollarán conforme a las fechas comprometidas en la Cédula anexa.

TERCERO. Para el cumplimiento del objetivo, "EL OIC" en "LA INSTITUCIÓN" se compromete a:

I. Establecer un programa de seguimiento en atención a las fechas acordadas, sobre el cumplimiento de los compromisos asumidos por "LA INSTITUCIÓN", mismo que será reportado trimestralmente a la Secretaría de la Función Pública (SFP), a través del Sistema de Información Periódica (SIP).

II. Evaluar la efectividad y evidencia de los resultados del cumplimiento de las acciones de mejoramiento del control interno establecidas en el presente Acuerdo, de manera conjunta con las unidades administrativas o áreas responsables en "LA INSTITUCIÓN".

III. Dentro del marco de sus facultades, "EL OIC" proporcionará a "LA INSTITUCIÓN", la asesoría necesaria para la adecuada implementación de las acciones de mejora.

CUARTO. Por su parte, "LA INSTITUCIÓN", se compromete a:

I. Establecer y llevar a cabo las actividades necesarias para implementar las acciones de mejora al sistema de control interno establecidas en la cédula anexa, considerando los plazos previstos al efecto.

II. Informar a la SFP, por conducto de "EL OIC" y a través del SIP, de los avances logrados respecto a la ejecución de dichas acciones de mejora.

QUINTO. En las sesiones periódicas del (COMITÉ DE CONTROL Y AUDITORÍA O COMITÉ DE CONTROL INTERNO) "EL OIC" y "LA INSTITUCIÓN", por conducto de sus áreas o unidades administrativas responsables, informarán acerca del avance en el cumplimiento del presente acuerdo de control.

SEXTO. La vigencia del presente acuerdo de control será a partir de la fecha de su suscripción y hasta el cumplimiento de la totalidad de las acciones de mejora contenidas en la cédula anexa.

SÉPTIMO. Las partes convienen en que el presente documento podrá ser modificado o adicionado de común acuerdo; las modificaciones o adiciones respectivas surtirán efecto a partir de la fecha en que se suscriba el documento correspondiente.

Leído que fue el presente acuerdo de control por las partes que en él intervienen, y enteradas de su contenido, lo firman por duplicado, en (LUGAR), a los (DÍA) días del mes de (MES) de (AÑO).

POR "LA INSTITUCIÓN", Titular(es) del (las) área(s) o unidad(es) administrativa(s)	**POR "EL OIC" Titular del Órgano Interno de Control**
NOMBRE*	NOMBRE**

* Abrir los espacios correspondientes para la firma de cada uno de los titulares de las áreas o unidades administrativas involucradas.

** Incluir por el OIC al titular del área de auditoría de control y evaluación y apoyo al buen gobierno

ANEXO 11. CÉDULAS DE SEGUIMIENTO DE ACCIONES DE MEJORA

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN: (1) _____

Núm. de revisión de control: (2) _____ Tipo de revisión de control: (3) _____ Núm. de revisión de control original: (4) _____ Área/Unidad administrativa: (5) _____ Núm. de acción de mejora: (6) _____ Instrumentada: (7) _____ Núm. Instrumentada: (8) _____ % de avance: (9) _____	Hoja Núm.: (10) _____ de (11) _____ Fecha: (12) _____

ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA	SITUACIÓN ACTUAL	REPLANTEAMIENTO	FECHA COMPROMISO
SITUACIÓN ENCONTRADA/ DEBILIDAD DE CONTROL IDENTIFICADA/OPORTUNIDAD DE MEJORA DETECTADA ORIGINAL: (13) ACCIÓN DE MEJORA CONCERTADA ORIGINAL:	(14)	(15)	(16)

Responsable del seguimiento:

Nombre: _____

Cargo: (17) _____

Firma: _____

INSTRUCTIVO (ANEXO 11)

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, donde se ubica el Órgano Interno de Control.
2. Indicar el número de la revisión de control programada o adicional de seguimiento, registrado en el Programa Anual de Trabajo 2004 (PAT).
3. Señalar que es una revisión de control programada o adicional de Seguimiento de Acciones de Mejora.
4. Anotar el número y año de la revisión de control en donde originalmente fue determinada la acción de mejora.
5. Citar el área o unidad administrativa de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad Paraestatal o Procuraduría General de la República, en donde se llevó a cabo la implantación de la acción de mejora.
6. Indicar el número de la acción de mejora sujeta del seguimiento.
7. Anotar una "X" si derivado del análisis practicado se determina que la acción de mejora fue instrumentada en los términos y plazos acordados.
8. Anotar una "X" si derivado del análisis practicado se determina que la acción de mejora no fue instrumentada en los términos y plazos acordados.
9. Anotar el porcentaje de avance que el analista de control considera ha logrado el área responsable en la instrumentación de la acción de mejora acordada.
10. Señalar el número de página que corresponde al documento.

11. Anotar el total de páginas que integran el documento.
12. Marcar la fecha de elaboración de la Cédula de Seguimiento de Acciones de Mejora (día/mes/año).
13. Transcribir la situación encontrada, debilidad de control identificada u oportunidad de mejora detectada originalmente, así como la acción de mejora acordada sujeta del seguimiento, tal y como fue presentada en la Cédula de Acciones de Mejora.
No incluir las causas o riesgos determinados.
14. Hacer un breve resumen de las actividades llevadas a cabo por las áreas responsables para concluir la instrumentación de las acciones de mejora concertadas o, en su caso, las circunstancias que han retrasado su implantación. También se deberán indicar las causas por las cuales el analista de control considera dar o no como instrumentada la acción de mejora.
15. Describir los aspectos o situaciones que no permiten la conclusión de la acción de mejora originalmente acordada y plasmar su replanteamiento para atender las situaciones encontradas.
16. Anotar la fecha compromiso que asume el área responsable para concluir la adopción de la acción de mejora replanteada. También, se deberá asentar el nombre y cargo del servidor público de dar cumplimiento a la acción de mejora y la firma del mismo.
17. Señalar el nombre, cargo y firma del responsable del seguimiento de la acción de mejora.

ANEXO 12. POLÍTICAS DE ACTUACIÓN

I. Responsabilidades del analista de control

1. Actuar con la eficacia y eficiencia en las revisiones de control que le sean encomendadas, absteniéndose de realizar cualquier acto, conducta u omisión que cause deficiencia en el trabajo y en consecuencia suspensión del mismo o implique abuso o ejercicio indebido del empleo, cargo o comisión.

Por la importancia que reviste el analista de control en el servicio público es necesario que en su trabajo fije el cuidado y esmero necesarios para su mejor desarrollo, así como actuar con la máxima responsabilidad profesional, apegándose a las presentes políticas.

2. Encauzar las facultades atribuidas, la información y todo tipo de recurso asignado, exclusivamente para los fines del servicio en el desempeño de sus funciones; por lo tanto deberá:

2.1 Abstenerse de aceptar de los servidores públicos de las áreas evaluadas cualquier invitación (comidas, eventos sociales, favores, etc.) y de solicitar, aceptar o recibir, por sí o por interpósita persona, cualquier tipo de favor o atención que pueda constituir o presuponer un conflicto de intereses y afecte o haga suponer que se afecta la independencia de juicio que debe mantener.
Nota: En caso de duda en situaciones específicas relativas a esta política, se deberá consultar con el Titular del Órgano Interno de Control.

2.2 Desempeñar una revisión de control sin pretender obtener beneficios adicionales a la contraprestación que su función le otorga.

2.3 Usar la información obtenida en el desarrollo de su trabajo con toda integridad profesional, no ocultando ni deformando los hechos o la información con el propósito de obtener algún beneficio personal o beneficiar a terceros. Asimismo, es responsable de mantener absoluta reserva y confidencialidad con respecto de los informes, datos y hechos obtenidos como consecuencia de sus labores.

3. Tratar con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de la revisión de control que realice.
4. Observar en la dirección y supervisión de los subordinados, adecuadas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación y abuso de autoridad.
5. Observar respeto y subordinación legítimos para con los superiores, cumpliendo con las disposiciones por ellos dictadas en el ejercicio de sus atribuciones.
6. Abstenerse de autorizar a un subordinado a no asistir a sus labores, así como de otorgar licencias y permisos, lo cual sólo podrá ser autorizado por el Titular del Órgano Interno de Control con la debida justificación.
7. Abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial de otra naturaleza durante el desempeño de su función, que resultaren incompatibles con ésta.
8. Abstenerse de coaccionar por sí o por interpósita persona a los servidores públicos de las unidades administrativas evaluadas para obtener a su favor, de un familiar o de terceras personas, resoluciones favorables sin cumplir con los requisitos que señalan las leyes respectivas y servicios a precios notoriamente desproporcionados conforme al mercado.
9. Abstenerse de promover y gestionar por sí o por interpósita persona la tramitación y resolución ilícita de negocios ajenos a las responsabilidades inherentes a su empleo, cargo o comisión.
10. Abstenerse de participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público o prestador de servicios, cuando exista interés o pueda derivar alguna ventaja y beneficio personal, familiar o de negocios.
11. Informar al Titular del Órgano Interno de Control de todo acto u omisión de los servidores públicos adscritos al propio órgano fiscalizador que pueda implicar inobservancia a los puntos anteriores.

II. Políticas de carácter particular

12. Previamente al inicio de cualquier revisión de control se deberá formular la planeación, la cual contempla la elaboración del Programa de Trabajo y el marco conceptual. La planeación deberá formularse conjuntamente por el responsable del área de control y evaluación y el jefe de grupo encargado de la revisión de control. Todos los integrantes del grupo responsable de la revisión deben conocer y comprender el plan, particularmente en aquellos aspectos que les sean asignados para su desahogo.
13. El jefe de grupo a cargo de cualquier comisión invariablemente deberá permanecer tiempo completo en la misma y ejercer su responsabilidad y función en forma adecuada, a fin de vigilar el avance del trabajo establecido en la planeación.
14. El titular del área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno (o quien éste designe), o en su caso, el titular del Área de Auditoría Interna serán responsables de ejercer una adecuada supervisión, estableciendo una revisión constante y una estrecha comunicación con los analistas de control para evaluar su rendimiento,

oportunidad y profundidad en el análisis, así como estar dispuesto en todo momento para la atención y solución de los problemas que se susciten.

15. El jefe de grupo y el propio analista de control, en el desarrollo de la revisión de control, deberán cerciorarse de haber obtenido la evidencia suficiente, relevante, pertinente y competente que sustente la opinión que se emite. En este sentido deberá encauzar a los analistas de control para que realicen su trabajo con sentido crítico y profesional, asegurándose que sus cédulas, papeles de trabajo, oficios y notas informativas estén completos.

16. Se deberá evitar el extravío de los papeles de trabajo y de la documentación que le sea suministrada; por lo que durante su estancia en las áreas evaluadas deberá mantenerlos bajo su estricto control, debiendo documentar mediante recibos los expedientes que le sean entregados así como conservar la constancia de su devolución.

17. El titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno deberá distribuir el trabajo entre los analistas de control de acuerdo con la capacidad y experiencia de cada uno de ellos, cuidándose que lleve implícita una responsabilidad mayor a su actual experiencia, apoyándolos con una supervisión adecuada, con el objeto de incrementar la productividad de la revisión de control y mejorar los procesos de la evaluación.

18. El titular del Órgano Interno de Control fomentará la actualización y desarrollo personal de los analistas de control transmitiéndoles los manuales, guías, circulares técnicas y experiencias de manera oportuna, además de los cursos de capacitación que conforme al diagnóstico de detección de necesidades se programen.

Por su parte, los analistas de control deben asimilar y aplicar los conocimientos e instrucciones que se les transmitan, así como participar con propuestas y sugerencias que permitan una mayor eficiencia de la operación.

III. Políticas relativas al desempeño de comisiones foráneas

19. El personal asignado para realizar la revisión de control debe poseer en conjunto la disposición, preparación técnica, experiencia y capacitación necesarias para el eficiente desarrollo de sus actividades con el mínimo de supervisión.

20. Las consultas y solicitudes que presenten los analistas de control comisionados deberán hacerse de manera planeada y concreta a fin de reducir el tiempo y número de llamadas de larga distancia.

21. El Titular del Área de Auditoría de Control y Evaluación y Apoyo al Buen Gobierno deberá programar los viajes, de tal forma que la salida sea por la mañana y el regreso en las noches. En caso de que el traslado sea por vía terrestre, se deberá hacer el esfuerzo de viajar en las horas en que menos se afecte la actividad sustantiva y lograr, en consecuencia, un mayor tiempo para el desarrollo de la revisión de control.

22. El jefe de grupo de la revisión de control deberá reforzar las acciones de planeación de tal manera que se logre eficientar el desarrollo de las revisiones en el menor tiempo evitando que el analista de control tenga que regresar al sitio de la comisión para obtener información complementaria o solicitarla cuando éste ya se encuentre en oficinas centrales.

23. El jefe de grupo deberá mantener una estrecha coordinación y comunicación con los superiores jerárquicos, observando lo establecido en el numeral 22 de las presentes políticas, a fin de mantenerlos informados del avance de la revisión.

Por lo tanto, al inicio de la revisión de control inmediatamente después de instalarse, deberán informar los números telefónicos donde puedan ser localizados (oficina y hotel) y establecer un día para reportar el avance de la revisión. Lo anterior independientemente de que en el caso de situaciones relevantes o urgentes se establezca la comunicación inmediata y oportuna.

24. En el momento en que se determinen hechos que diesen lugar a una ampliación del tiempo de la comisión, deberán comunicarlo oportunamente por vía telefónica y posteriormente vía fax, a fin de autorizarse y tramitarse los viáticos correspondientes y ajustar el Programa de Trabajo.

25. Los viáticos asignados deberán erogarse bajo criterios de economía, racionalidad y disciplina presupuestaria, cuidando que los documentos comprobatorios que se recaben, reúnan los requisitos legales y fiscales requeridos por la normatividad vigente.

26. Los analistas de control comisionados en revisiones de control foráneas deberán efectuar la comprobación de los viáticos y pasajes conforme a la normatividad establecida.

IV. Políticas de superación, eficiencia y economía

27. Con base en la eficiencia probada por los analistas de control durante el desempeño de su función, el jefe inmediato poseerá los elementos necesarios para efectuar una evaluación individual del personal que permita precisar su actuación, situación que quedará plasmada en el formato de evaluación diseñado exprofeso y que se requisitará invariablemente al final de cada revisión.

Estas evaluaciones, conjuntamente con el nivel de estudios, antigüedad en el puesto y antigüedad en la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o Procuraduría General de la República, serán la base para promociones, estímulos y recompensas que puedan otorgarse.

28. Los servidores públicos superiores y de mandos medios del Órgano Interno de Control deberán fomentar en el personal la lealtad a la institución.

29. Todo el personal del Órgano Interno de Control deberá tomar plena conciencia de las medidas de racionalidad y austeridad y ser, a la vez, promotores de las mismas y ejemplo a seguir para el resto del personal de la Dependencia, Órgano Desconcentrado, Entidad o Procuraduría General de la República, cuidando los materiales y equipos asignados para el desarrollo de su labor.

30. El equipo encargado de cada actividad o revisión, deberá hacer su mejor esfuerzo para llevar a cabo un trabajo a nivel de excelencia, en el menor número de días factibles.

31. Los analistas de control deben tener plena conciencia de que el elemento más importante de su labor lo constituye el informe de resultados, el cual reflejará imparcialmente el resultado de las pruebas, análisis realizados y los hallazgos que en él se consignen; además debe estar debidamente soportado con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.

Asimismo, para que los objetivos de la revisión de control se cumplan total y oportunamente, el informe de resultados deberá emitirse a más tardar al quinto día hábil de concluido el plazo programado de la revisión; de esto es responsable solidario el encargado del área de auditoría de control y evaluación y apoyo al buen gobierno.

Se entiende por emitido, el que esté firmado por el titular del Órgano Interno de Control, o por quien éste designe, y esté en posibilidad de realizarse su distribución.

CAPÍTULO 11

OBJETIVOS

Al concluir el estudio de este capítulo, usted será capaz de:

- Comprender el significado de una auditoría inteligente.
- Relacionar la auditoría inteligente con el análisis causa-efecto en el desempeño organizacional.
- Ponderar la influencia del enfoque estratégico para el manejo inteligente de una auditoría administrativa.
- Conocer los elementos de decisión que genera una auditoría inteligente.
- Apreciar el efecto de una auditoría inteligente en el contexto y dimensión cultural de una organización.
- Visualizar los aspectos tangibles e intangibles que determinan el cauce de las acciones para establecer los fundamentos del cambio.
- Identificar la naturaleza del cambio y sus componentes fundamentales.
- Analizar las vertientes y consecuencias del proceso de cambio.
- Entender la gestión del cambio en todas sus fases.
- Establecer las perspectivas y tendencias de una auditoría inteligente.

"La vida es aquello que te va sucediendo mientras te empeñas en hacer otros planes."

John Lennon

Auditoría inteligente

La auditoría inteligente constituye una visión que abre el camino para que una organización no sólo evalúe su comportamiento y derive las medidas necesarias para corregir y redireccionar sus acciones a fin de cumplir con su objeto en términos de eficiencia y eficacia, sino de constituirse en una fuente de cambio que le permita generar conocimiento y nuevas ideas para aprender.

Representa la oportunidad de capacitar a toda una organización para adaptarse y establecer un sistema dinámico de transferencia de ideas que la faculte para lograr un mejoramiento continuo basado en el conocimiento y la innovación.

También es una forma de retroalimentación compensadora que responde a las presiones con respuestas accesibles pero bien focalizadas, realizadas en el momento y sitios apropiados para producir resultados representativos y duraderos.

El punto clave está en aprender a ver estructuras en lugar de hechos, inferir patrones de cambio en lugar de instantáneas estáticas, percibir la simplicidad lógica que existe en el trasfondo de problemas complejos y poder comprender que el máximo potencial en el trabajo reside en la capacidad para concentrarse objetivamente en las soluciones intrínsecas, no en las secundarias.

El nivel de calidad con que se implementa una auditoría administrativa está cifrado en la solidez y puntualidad de las líneas de acción con que se diseñe.

SIGNIFICADO

La auditoría inteligente se sustenta en información y hechos concretos, revisados a la luz de una actitud constructiva, orientada por un compromiso con la verdad, con los valores, con la responsabilidad y con la ética.

La auditoría inteligente es una connotación expresamente formulada con la intención de brindar otro ángulo del alcance y las bondades que esta herramienta ofrece en su versión clásica.

La esencia de la auditoría inteligente es su visión sustentada en información y hechos concretos, revisados a la luz de una actitud constructiva, orientada por un compromiso con la verdad, con los valores, con la responsabilidad y con la ética.

Este orden de ideas hace permeable a la organización y aumenta razonablemente las alternativas que fortalecen el proceso de toma de decisiones, sin eliminar el riesgo o la incertidumbre, pero afrontándolos desde una óptica más integrada, producto de la conjunción de la información cualitativa y cuantitativa que la conforma.

La consecuencia de esta apreciación es la adopción de un modelo mental por medio del cual la auditoría visualiza que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, por lo que es necesaria una apertura a una inteligencia aplicada tanto en problemas convergentes como divergentes.

De esta manera, la organización puede desarrollar el aprendizaje en equipo convirtiendo las experiencias en conocimientos y los problemas en oportunidades para crecer individual y organizacionalmente.

INTERACCIÓN PARA EL CAMBIO

La interacción para el cambio aumenta la capacidad para asimilar los resultados producidos por la aplicación de la auditoría, y transformarlos en una conducta que combine el respeto y la comprensión por las personas y la organización, liberando su potencial para poder cambiar por convicción, no por obligación.

La organización que tiene en mente maximizar sus resultados, minimizar el margen de error y, en todo caso, aceptar las restricciones como una circunstancia inherente al trabajo, no como una limitante, encuentra en la auditoría inteligente un campo propicio para conocerse, entenderse y evolucionar.

Esta aceptación aumenta la capacidad para asimilar los resultados producto de la aplicación de la auditoría, y transformarlos en una conducta que combine el respeto y la comprensión por las personas y la organización, liberando su potencial para poder cambiar por convicción, no por obligación.

Ahora bien, el contenido fundamental de tal enfoque se encuentra estrechamente relacionado con las condiciones de funcionamiento y entorno de la organización; esto es, en cada caso presentará una fisonomía propia, con un perfil único, a pesar de las coincidencias o similitudes con organizaciones análogas.

Ello le permitirá desarrollar una caracterización encaminada a afianzar aspectos tales como:

- Reforzar la identidad personal y organizacional.
- Impulsar el trabajo multidisciplinario.
- Fomentar la tolerancia.
- Manejar la polaridad y la correspondencia como factores de equilibrio.
- Integrar la compensación y la movilidad en el ritmo del cambio.
- Consolidar la creación, generación y regeneración de modelos mentales.
- Contextualizar la causación.
- Flexibilizar las líneas de actuación.
- Crear una conciencia clara del valor del ser y del deber ser.

A partir de la puntualización de estos componentes es necesario que la organización efectúe un análisis de causa-efecto en el que interrelacione las variables clave de cada

fase, factor o elemento que se examine; de ahí discernirá las razones por las cuales una misma acción puede tener consecuencias distintas en un mismo ambiente y en periodos diferentes.

De acuerdo con este enfoque, en primer lugar se debe considerar el comportamiento histórico de la organización, para disponer de un punto de partida que sea un marco de referencia de los motivos, hechos, fines y antecedentes que la sitúan en su contexto.

Después, es conveniente que revise su nivel de desempeño a través del análisis de las variables que de manera directa o velada inciden en él, como son:

- Estrategia.
- Supuestos.
- Reglas de juego tácitas.
- Cultura.

Esta revisión debe ponderar el origen y consecuencias de cada una de las variables y su efecto como conjunto, considerando las diferentes vertientes del enfoque estratégico, de acuerdo con su nivel de aplicación (corporativo, funcional, de negocio y global), selección estratégica (internacional, multinacional, global y trasnacional), modo de ingreso (exportación, licencia, subsidiaria propia, franquicia, alianza estratégica, adquisición y fusión), alternativa estratégica (liderazgo en costos, diferenciación, concentración, diversificación, integración vertical, integración horizontal y subcontratación global), y estrategia para integrar el personal (etnocéntrica, policéntrica, regiocéntrica y geocéntrica); los supuestos individuales y organizacionales inmersos en las líneas subyacentes de percepción y reacción; las reglas de juego no escritas (motivadores, facilitadores e indicadores), visualizando sus efectos colaterales y la cultura como la suma total de creencias, actitudes, valores, hábitos, costumbres y formas de hacer las cosas que comparten los miembros de una sociedad en función de su contexto social (alto y bajo), valores que la sustentan (adaptable, de logro, de clan y burocrática), y dimensión (distancia del poder, evasión de la incertidumbre, individualismo y colectivismo, masculinidad o feminidad, universalidad o particularidad, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusas y realización personal o atribución). El cuadro 11.1 describe este análisis:

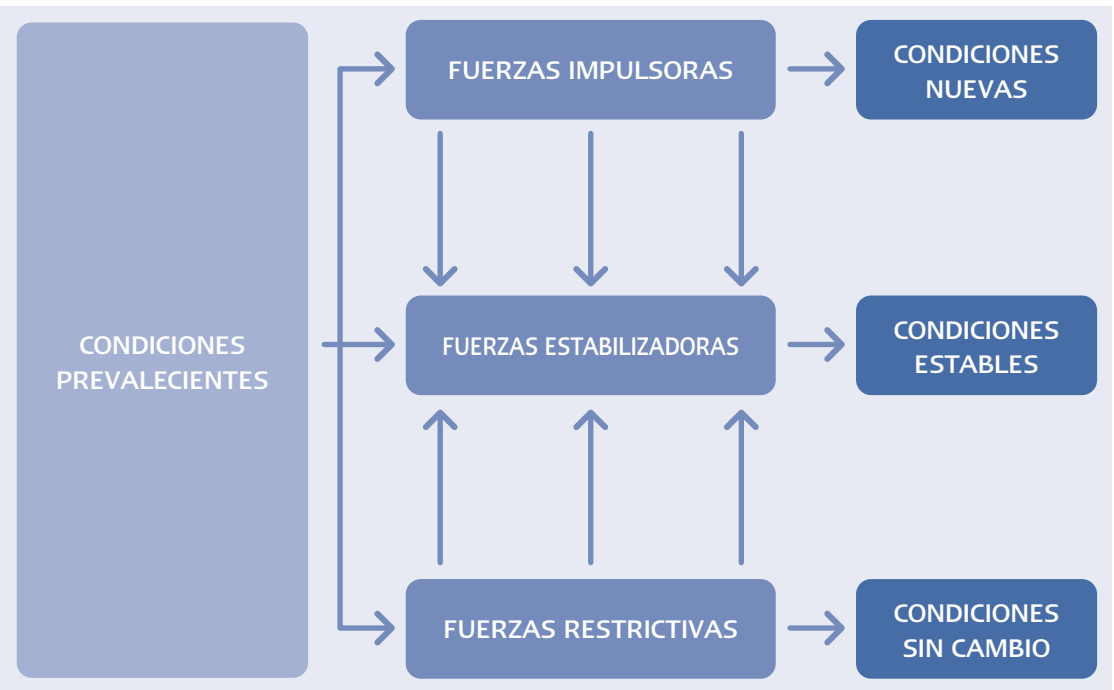
Cuadro 11.1. Análisis causa-efecto del desempeño organizacional

Al definir la trayectoria histórica en términos de causación, es necesario dimensionar la naturaleza del cambio en cuanto a su probabilidad de ocurrencia: qué tan predecible o impredecible es.

Definida la trayectoria histórica en términos de causación, es necesario dimensionar la naturaleza del cambio en cuanto a su probabilidad de ocurrencia, esto es, qué tan predecible o impredecible es. En el primer caso no sólo es posible estimarlo, sino que brinda la oportunidad de anticipar las acciones para afrontarlo. En el segundo, actuar con rapidez y flexibilidad para realizar un ajuste a nivel personal y organizacional. Asimismo, en paralelo, se debe evaluar, en la medida de lo posible, la intensidad y la velocidad del cambio para desarrollar la capacidad de responder con rapidez y consistencia.

En forma complementaria se debe tener claro que el proceso de cambio se desarrolla dentro de un campo dinámico de fuerzas, las cuales se desenvuelven en el contexto de las condiciones prevalecientes y actúan en varios sentidos. Algunas de ellas, las impulsoras, como la innovación, la creatividad, la adaptación, los ajustes estructurales, tecnológicos y de las personas, tienden a apalancarlo para producir condiciones nuevas que favorecen las iniciativas para evolucionar hacia estados renovados con una perspectiva distinta. Otras, las estabilizadoras, representadas por el manejo racional de la inteligencia emocional y espiritual, el estrés, el conflicto y la crisis, incluso con una línea política subyacente, mantienen el equilibrio para que prevalezcan condiciones estables, que si bien tienen una carga intrínseca de cambio, también mantienen las líneas de acción probadas. Finalmente, las restrictivas, como la resistencia al cambio producto de los modelos y mapas mentales, hábitos, protección del *status quo*, experiencias pasadas y las reglas de juego no escritas, lo inhiben en forma abierta para conservar las condiciones sin cambio. En la realidad, la combinación de fuerzas es tan sutil que puede llegar a ser imperceptible, por lo que es necesario emplear una visión profunda para hacerla tangible. El cuadro 11.2 muestra este proceso.

La combinación de fuerzas es tan sutil que puede llegar a ser imperceptible a primera vista, por lo que es necesario emplear una visión profunda para hacerla tangible. El cuadro11.2 muestra este proceso.



Cuadro 11.2. Campo dinámico de fuerzas del cambio

Para precisar la fuente del cambio se debe revisar el origen de las fuerzas que influyen en él. En este orden de cosas, existen dos fuentes de cambio: las externas y las internas. Las fuerzas externas se pueden enmarcar en tres ambientes:

1. *Ambiente externo* conjunto de fuerzas y condiciones externas a la organización que ejercen poder real y potencial en su desempeño.
2. *Ambiente de tarea* fuerzas con características que afectan a la organización de forma inmediata.
3. *Ambiente general* fuerzas que inciden de manera habitual en el ambiente externo y de tarea.

La suma de estas fuerzas involucra distintas áreas de influencia a nivel:

- *Tecnológico* innovación tecnológica, cambios en los procesos productivos y en la gestión organizacional.
- *Económico* inflación, desempleo, tasas de interés, ciclos económicos e industriales, cambios estructurales, producto interno bruto, inversión extranjera directa.
- *Político-legal* marco legal, gasto público, reglamentación internacional.
- *Sociocultural* demografía, cultura, nivel socio-económico, valores sociales, grupos de referencia y convivencia.
- *Global* ambiente global, dimensión cultural, relaciones de negociación.
- *Clientes* interés, naturaleza, ubicación, poder adquisitivo, costo del cambio.
- *Competidores* rivalidad, barreras de entrada, sustitutos.
- *Proveedores* número, capacidad, mercado, convenios, tratados.
- *Reguladores* organismos, grupos de interés, inversión, infraestructura, normas de actuación.
- *Socios estratégicos* formas de sociedad estratégica, participación, coordinación.
- *Fuerza laboral* oferta y demanda, filiación, sindicatos.

Las fuerzas internas se generan en el ambiente interno, el cual representa los factores y fuerzas clave en el interior de la organización que afectan su forma de operar. Los niveles en el que interactúan son:

- Asamblea de accionistas.
- Consejo directivo.
- Enfoque estratégico.
- Estilo de administración.
- Fuerza de trabajo.
- Cultura organizacional.

Con el propósito de cohesionar las fuerzas del cambio es necesario calibrar la intermitencia entre lo simple y lo complejo por medio de acciones tendientes a:

- Impulsar la autoconciencia.
- Conciliar la colaboración y el codesarrollo.
- Articular valores.
- Crear cadenas de fines y medios.
- Configurar el diálogo.

- Activar la autoorganización.
- Dominar la paradoja.
- Fomentar la cooperación tácita y explícita.

El cambio no sólo es el camino para probar nuevas formas de ser y estar, sino que se constituye en el punto de partida para implementar una forma de pensar distinta, en la que el riesgo y la incertidumbre se transforman en criterios para resolver aspectos tanto funcionales como disfuncionales.

Una vez que se ha definido el marco del cambio, se requiere disponer de un modelo para dirigir el proceso. Con ese propósito se deben alinear las fuerzas del cambio como una macroenvolvente en la que el cambio es una constante que desafía el orden de cosas establecido, cuyo fondo real es una ruptura de los eslabones de viabilidad probada. En ese sentido, el cambio no sólo es el camino para probar nuevas formas de ser y estar, sino que se constituye en el punto de partida para implementar una forma de pensar distinta, en la que el riesgo y la incertidumbre se transforman en criterios para resolver aspectos tanto funcionales como disfuncionales. Es la alternativa para convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Aún más, para redireccionar la planeación estratégica y visualizar las fortalezas como valores medulares, las debilidades como potencial de cambio, las oportunidades como proyección de las competencias centrales y las amenazas como rivalidad estratégica.

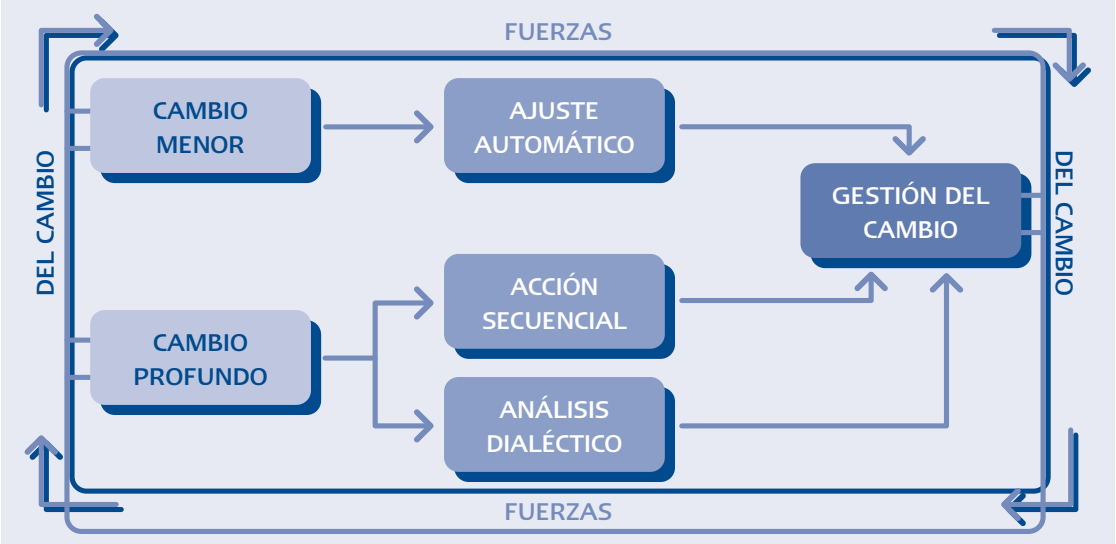
El trasfondo del cambio es entonces una forma de estrategia para construir nuevos modelos mentales, revitalizar actitudes, replantear costumbres, renovar creencias, romper con hábitos, aprender nuevas formas de hacer las cosas e impulsar valores para sustentarlo, sin olvidar que la clave no es cuáles son los valores adecuados, sino cuáles son los valores auténticos. La magnitud de su esencia es también una vía para reconsiderar los argumentos y posiciones que han justificado la inercia para el diseño de escenarios, suponiendo que la proyección y extrapolación son suficientes para prospectar.

Desde esta perspectiva, el proceso de cambio está inmerso en un estado cuyo único equilibrio es la óptica con la que se enfrente. Para ello, es necesario contar con una visión del cambio que amalgame naturaleza, profundidad, intensidad y velocidad, sin dejar de focalizar que dentro del rango de su continuidad hay cierta discontinuidad, la cual está latente no como contraparte sino como signo de alternancia, y que todos y cada uno de los movimientos que se realizan para ponerlo en marcha son consecuentes con una superestructura más allá de enfoques simplistas.

Los cambios menores y los profundos se realizan en un continuo de fuerzas del cambio, provocando que su flujo sea permanente, lo que se traduce en un proceso tácito de gestión constante (autogestión) que en algún momento se convertirá en una multigestión o gestión expresa del cambio.

De manera general, el proceso del cambio fluye por dos vertientes: el cambio menor y el cambio profundo. El cambio menor surge debido a la necesidad de modificar más bien la forma que el fondo, cuyo origen, manejo y consecuencias huyen con libertad y son naturales, ya que no requiere de mayores preámbulos ni de un seguimiento exhaustivo. Su propia dinámica hace que sea ágil, permeable y hasta cierto punto imperceptible, toda vez que su ajuste automático se adapta e inserta a la realidad en forma casi instantánea. El cambio mayor se realiza a través de dos vías: la acción secuencial y el análisis dialéctico. La acción secuencial se produce cuando el cambio implica, en mayor o menor medida, acciones de forma y de fondo. Por su naturaleza no requiere de movimientos muy complicados, ni de una revisión muy analítica de las condiciones para llevarlo a cabo, pero sus acciones sí demandan tiempo y concentración para su ejecución, por mínimas que sean. El análisis dialéctico conlleva variaciones concretas de forma y de fondo, así como un juego de ideas específico que compara e interrelaciona tesis y antítesis para llegar a una síntesis que, a manera de conclusión, es una selección alternativa

El hecho de que tanto los cambios menores como los profundos se realizan en un continuo de fuerzas del cambio, hace que su flujo sea permanente, lo que se traduce en un proceso tácito de gestión constante, a manera de autogestión, que en algún momento se convertirá en una multigestión o gestión expresa del cambio, tal como se expone en el cuadro 11.3.



Cuadro 11.3. Proceso del cambio

Una vez que se han establecido las fronteras del cambio procede su gestión. Si bien la interrelación de fuerzas y la magnitud del cambio definen su naturaleza, origen, dirección y rangos para implementarlo, la dosis de energía, información y conocimiento que se utilicen son claves, en tanto que constituyen la plataforma que agrupa actitudes, relaciones interpersonales, motivación, estrategia, sensibilidad intercultural, competencia y liderazgo para guiarlo.

Para efecto de orientar de manera lógica la gestión del cambio es necesario no perder de vista que su concepto parte de la autosemejanza entre el pensamiento lineal y no lineal, esto es, entre lo concreto y lo abstracto. De esta forma, el contexto determina el área de influencia históricamente viable en un tiempo real, pero preservando la dimensión del equilibrio interno del tiempo, en tanto que el sentido implica examinar las circunstancias predominantes tanto internas como externas para ubicar la posición competitiva de la organización.

El paso siguiente es llevar a cabo un diagnóstico para formular una propuesta interpretativa de la realidad, la cual necesita de un consenso para su puesta en práctica, lo que significa integrar un equipo para liderar el cambio con base en una estrategia que visualice las expectativas y consecuencias que se esperan lograr, así como trazar el camino a seguir para conseguirlo.

Con la depuración de puntos de vista, perspectivas y una ruta fundamental, prosigue su implementación, lo que requiere de una transmisión de la iniciativa a través de todos los medios y canales posibles, llegando incluso a la creación de vías específicas para asegurar su puntual ejecución. En forma paralela, es conveniente asignar a todos los responsables de instrumentarlo las facultades de decisión necesarias para su consolidación, la cual debe conseguirse gradualmente para reforzar la credibilidad y aceptación de cambio, condición que posibilita su fortalecimiento para extenderlo con mayor profundidad y crear las condiciones para el nacimiento de una *cultura del cambio*.

Para asegurar la continuidad del cambio y encauzar su gestión, es prioritario que las acciones para su seguimiento y evaluación se realicen bajo una óptica permeable y fluida, sustentada en un pensamiento si bien analítico, también capaz de abrirse a la incertidumbre, a la sensibilidad hacia lo emergente y a la información ausente, para lograr una retroalimentación total.

Cuadro 11.4. Gestión del cambio

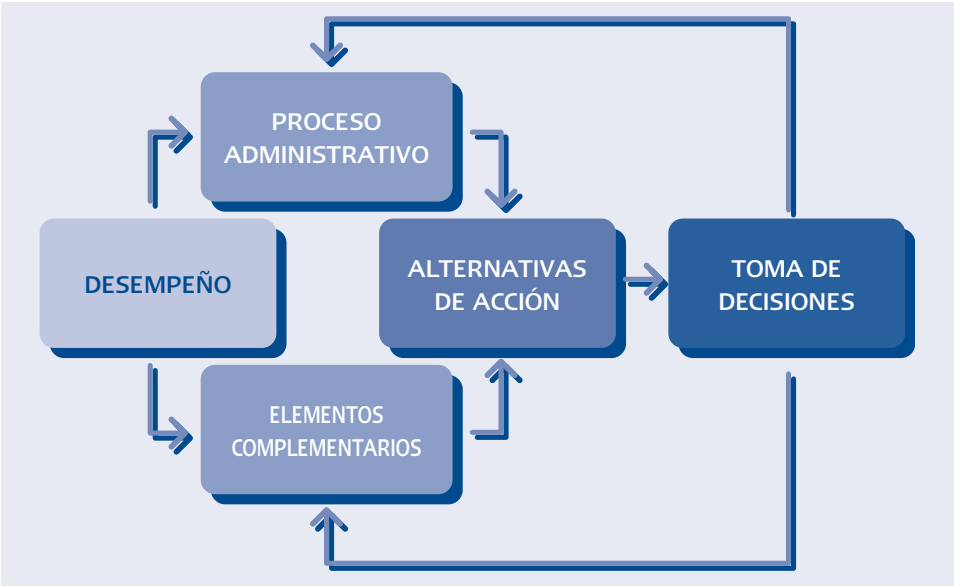
La visión global, fundamentada en el conocimiento, aporta criterios necesarios para afrontar en forma más consistente el proceso de toma de decisiones (programadas o no), al vincularlas con una dinámica organizacional sólida pero flexible, capaz de integrar respuestas —no de fragmentarlas— de acuerdo con una secuencia de pensamiento por encima de circunstancias aparentemente importantes.

ELEMENTOS DE DECISIÓN

La auditoría inteligente acerca a la organización a una posición que le posibilita bosquejar iniciativas y acciones, articuladas por información y criterios acordes con las necesidades y expectativas que requiere, toda vez que abarca todas sus áreas de influencia y mecanismos de trabajo.

Esta visión global, que se fundamenta en el conocimiento, aporta los criterios necesarios para afrontar el proceso de toma de decisiones en forma más consistente, sean éstas programadas o no, al vincularlas con una dinámica organizacional sólida pero flexible, capaz de integrar respuestas –no de fragmentarlas–, siempre de acuerdo con una secuencia de pensamiento por encima de circunstancias aparentemente importantes. De una u otra manera, contribuye a desarrollar un sentido de percepción de la realidad más objetivo, menos influenciado por conductas que con el tiempo se han convertido en hábitos, no siempre imparciales o independientes de una cultura organizacional con una gran dosis de ingredientes informales.

En el cuadro que se presenta a continuación, se muestra, en forma simplificada, el flujo de la información a través de la auditoría inteligente:



Cuadro 11.5. Flujo de información para la toma de decisiones

El flujo audita el desempeño, que es donde radica la parte medular del proceso, pues engloba el análisis individual y comparativo de los componentes del proceso administrativo y elementos complementarios para determinar el comportamiento y tendencias actuales, así como los hechos y supuestos subyacentes que han influido en su surgimiento. De su aplicación se desprenderán las alternativas de acción que, sobre una base de consenso y unidad de propósito, servirán para fortalecer el proceso de toma de decisiones.

De conformidad con lo expuesto, la relación de factores y los criterios de decisión fundamentales para cada uno de ellos son los siguientes:

PROCESO ADMINISTRATIVO

ETAPA:

- PLANEACIÓN
  - **Visión**
    Aprecia el nivel de compromiso para con la organización
  - **Misión**
    Valida el nivel de congruencia entre lo deseado y lo posible
  - **Objetivos**
    Confirma la medida en que las acciones están debidamente orientadas
  - **Metas**
    Advierte el grado de utilización de unidades de medida en la implementación de acciones

- **Estrategias y tácticas**
  Capta la unidad y cohesión con que se llevan a cabo las acciones
- **Procesos**
  Capitaliza el manejo de insumos y resultados
- **Políticas**
  Estima el grado en que se apoya la gestión
- **Procedimientos**
  Percibe la lógica con que se sistematizan y ordenan las acciones
- **Programas**
  Comprueba la forma en que se relacionan acciones y recursos
- **Enfoques**
  Percibe áreas de influencia
- **Niveles**
  Determina la jerarquía y ámbito de las acciones
- **Horizonte**
  Ubica la espacialidad y temporalidad de las acciones

- ORGANIZACIÓN
  - **Estructura organizacional**
    Despliega alternativas idóneas de composición estructural
  - **División y distribución de funciones**
    Describe todos los niveles de delegación de autoridad y responsabilidad
  - **Cultura organizacional**
    Atempera el clima de la organización
  - **Recursos humanos**
    Impulsa la capacidad para atraer, desarrollar y conservar personal con talento
  - **Cambio organizacional**
    Modifica reglas de juego, supuestos y modelos mentales
  - **Estudios administrativos**
    Dimensiona el requerimiento del análisis administrativo
  - **Instrumentos técnicos de apoyo**
    Fundamenta la selección y uso de técnicas de soporte administrativo

- DIRECCIÓN
  - **Liderazgo**
    Articula identidad, razón de ser y valores
  - **Comunicación**
    Fortalece los canales y el contenido de la información y el conocimiento
  - **Motivación**
    Detecta e induce la comprensión de necesidades
  - **Grupos y equipos de trabajo**
    Identifica y habilita las acciones de todo tipo de grupo y equipo
  - **Manejo del estrés, de conflicto y la crisis**
    Convierte la contingencia en una ventaja competitiva

- **Tecnología de la información**
  Contribuye al desarrollo de una tecnología propia
- **Toma de decisiones**
  Simplifica la solución de problemas
- **Creatividad e innovación**
  Flexibiliza y permea el escenario para fomentar la innovación

- CONTROL
  - **Naturaleza**
    Afirma los limites de actuación de la organización
  - **Sistemas**
    Instrumenta requisitos de flexibilidad y objetividad
  - **Niveles**
    Define la jerarquía, nivel y contexto de aplicación de estándares
  - **Proceso**
    Evalúa el nivel de desempeño
  - **Áreas de aplicación**
    Califica la eficacia por área de influencia
  - **Herramientas**
    Verifica la aplicación correcta de técnicas e instrumentos
  - **Calidad**
    Acredita el logro de productos y servicios de calidad

ELEMENTOS QUE COMPLEMENTAN EL PROCESO

- **Adquisiciones**
  Relaciona requerimientos con fuentes de abastecimiento
- **Almacenes e inventarios**
  Coadyuva a la preservación de bienes e insumos
- **Asesoría externa**
  Considera el efecto de la visión independiente
- **Asesoría interna**
  Pondera el peso de las propuestas de acción
- **Coordinación**
  Calidad de interacción de acciones, niveles y ámbitos
- **Distribución del espacio**
  Compatibiliza el uso de espacio con el flujo del trabajo
- **Exportaciones**
  Amplía el espectro de oportunidades de negocio
- **Globalización**
  Perfila el desempeño global
- **Importaciones**
  Complementa y/o define la provisión de recursos
- **Informática**
  Consolida la administración e integridad de la información

- **Investigación y desarrollo**
  Promueve la diversificación y diferenciación
- **Marketing**
  Puntualiza el posicionamiento de producto y servicios
- **Operaciones**
  Conduce la operación en función de los ciclos productivos y las estrategias establecidas
- **Proveedores**
  Respalda necesidades de gestión
- **Proyectos**
  Concentra acciones por objetivo específico
- **Recursos financieros y contabilidad**
  Certifica cómo se regula y proyecta el empleo de recurso económicos
- **Servicios generales**
  Apoya el uso puntual de recursos e instalaciones
- **Servicio a clientes**
  Aumenta y apuntala la capacidad de respuesta
- **Sistemas**
  Precisa el nivel y efectividad con que se maneja la información

PERSPECTIVAS

El campo de la auditoría inteligente visualiza la forma en que las estrategias, estabilizadoras o emergentes, equilibran de manera sucesiva la convergencia y la divergencia, bajo un patrón subyacente que interrelaciona los conceptos con los hechos.

El campo de la auditoría inteligente brinda un abanico de posibilidades inmenso, ya que puede emplearse en los sectores público, privado y social, en cualquier tipo de organización, bajo toda clase de sistema y contexto, en donde el análisis y prospección vaya más allá de enfoques estrictamente de diagnóstico y evaluación del desempeño estándar, toda vez que visualiza la forma en que las estrategias, estabilizadoras o emergentes, equilibran de manera sucesiva la convergencia y la divergencia, bajo un patrón subyacente que interrelaciona los conceptos con los hechos.

La auditoría inteligente es una herramienta de estrategia que permite pasar de un orden de ideas a otro diferente, al eslabonar con una sensibilidad extrema la cadena de secuencia de causas y efectos para enlazar compromisos e integraciones en una totalidad.

Es innegable que esta versión de la auditoría oscila en el rango del esquema clásico, pero su perspectiva y tendencias varían en función de diferencias específicas y claras de precisar, ya que tiene una clara orientación hacia el aprendizaje, a encauzar la información en forma distribuida, a considerar una pluralidad de visiones para definir estructuras, administrar los recursos y crear, agregar e innovar valor.

En forma específica, permite plasmar una arquitectura concentrada en elementos medulares, como se puede apreciar en el polígono de tendencias que se presenta a continuación:

Cuadro 11.6. Polígono de tendencias

Sus componentes fundamentales son:

- *Competencias centrales* apalanca las capacidades reales y potenciales para manejar procesos estratégicos y gestionar de manera inteligente un desempeño superior.
- *Estrategia* sienta las bases para contar con una visión integrada de las capacidades distintivas, aprendizaje y experiencia en los distintos niveles y áreas de influencia de la organización.
- *Cultura* articula con sensibilidad actitudes, valores, hábitos, costumbres, supuestos y formas de hacer las cosas en diferentes dimensiones.
- *Valores* expresa las condiciones intelectuales y afectivas que influyen en las conductas personal, social y organizacional de los individuos.
- *Liderazgo* alinea la inspiración con el desempeño como corazón del cambio.
- *Estructura* transforma la fisonomía de la organización en un elemento de la cadena de valor para convertirla en una ventaja competitiva.
- *Tecnología* delinea la plataforma para manejar de manera eficaz la información y los sistemas estratégicos como flujos y procesos.
- *Rentabilidad* permite el logro de un desempeño superior y sustentable en todo tipo de industria.
- *Capital intelectual* convierte los intangibles en activos de mercado, de propiedad intelectual, personales e infraestructura.

En virtud de lo expuesto, las organizaciones que utilicen la auditoría inteligente tendrán necesariamente que mirar hacia adelante y perfilar un marco de actuación sólido y bien fundamentado, el cual les permitirá tener una visión global integrada de todos y cada uno de los componentes estructurales y del entorno, para derivar las medidas y criterios de decisión para impactar en su desempeño de manera consciente y armónica y aprovechar las bondades de disponer de un arma estratégica para autoproducir matices consonantes con un ritmo interno acorde con su realidad.

RESUMEN

La auditoría inteligente es una vertiente que constituye una fuente de cambio para que las organizaciones capitalicen el aprendizaje e innoven valor en su desempeño al dimensionar y entender sus experiencias para aumentar su capacidad de respuesta aun en condiciones de riesgo e incertidumbre.

Su contenido refuerza la identidad de una organización y le permite precisar los factores susceptibles de mejora, a partir del análisis de su comportamiento histórico y de la revisión de las variables como su estrategia, supuestos, reglas de juego no escritas y cultura, los cuales influyen en su nivel de desempeño de manera tangible e intangible. También sienta las bases para apreciar la naturaleza del cambio y poder afrontarlo al ubicar las fuerzas internas y externas que lo impulsan, estabilizan y restringen, lo que hace posible definir un modelo para orientar el proceso, el cual fluye por dos vías: el cambio menor y el cambio profundo.

Establecidas las fronteras del cambio, la auditoría inteligente determina los pasos para su gestión puntual: 1) energía, información y conocimiento, 2) concepto (contexto y sentido), 3) diagnóstico (consenso y estrategia), 4) implementación (transmisión y consolidación) y 5) seguimiento y evaluación, todo ello bajo un continuo de retroalimentación total.

Bajo esta óptica, precisa los elementos necesarios para diseñar el flujo de información para la toma de decisiones, el cual incluye la totalidad de los componentes del proceso administrativo y los elementos que lo complementan, los cuales se perfilan a través de factores y criterios fundamentales para dar cohesión a la auditoría en su conjunto.

Para consolidar su aplicación abre las perspectivas para que las organizaciones puedan reflexionar acerca de las tendencias que tienen que afrontar: 1) competencias centrales, 2) estrategia, 3) cultura, 4) valores, 5) liderazgo, 6) estructura, 7) tecnología, 8) rentabilidad y 9) capital intelectual. Esta visión plural de su comportamiento hace posible que derive las medidas y criterios idóneos para responder en consonancia con su ritmo interno y realidad operativa.

CONCLUSIÓN

La auditoría inteligente es un arma de estrategia expresamente formulada para que una organización esté en posibilidad no sólo de conocer su comportamiento, sino constituirse en un mecanismo de aprendizaje y en una fuente de energía, información y conocimiento que interrelaciona causas y efectos, fuerzas, proce-so y gestión del cambio para perfilar oportunidades de mejora a fin de innovar valor y lograr en una ventaja competitiva sustentable.

PREGUNTAS PARA DEBATE

1. ¿En qué difiere el concepto de auditoría inteligente del de auditoría administrativa?
2. ¿De qué manera contribuye el análisis causa-efecto a determinar el nivel de desempeño de una organización?
3. ¿Cuál es el papel que juegan las fuerzas del cambio en el proceso de cambio?
4. ¿Cuál es la diferencia esencial entre un cambio menor y uno profundo?

5. Describa brevemente la gestión del cambio.
6. ¿Qué aspectos son relevantes para el flujo eficaz de la información para la toma de decisiones?
7. ¿En qué forma afectan las competencias centrales las tendencias para aplicar una auditoría inteligente?

CASO INTEGRADOR: AUDITORÍA ADMINISTRATIVA GRUPO ADECO, S.A. DE C.V.

ANTECEDENTES

La empresa GRUPO ADECO, S.A DE C.V. se constituyó el 22 de octubre de 2002 mediante contrato de sociedad anónima de capital variable. Posteriormente, el 27 de junio de 2003, se protocolizó el acta de asamblea de la sociedad para el aumento del capital variable.

Desde el inicio de sus actividades, la empresa ha encaminado sus esfuerzos para cumplir puntualmente con su objeto:

a. Construir, remodelar, demoler, conservar, edificar y mantener todo tipo de obra civil.
b. Compraventa, importación y exportación de toda clase de materiales, herramientas, maquinaria y accesorios para la construcción.
c. Prestar servicios de diseño, planeación, remodelación, construcción y mantenimiento, relacionado con toda clase de bienes inmuebles.
d. Prestar servicios relacionados con la ingeniería civil y las áreas eléctrica y electromecánica en general.
e. Prestar servicio de asesoría en las actividades descritas.

VISIÓN

El desarrollo de ideas que puedan convertir opciones tecnológicas en conceptos susceptibles de ser traducidos en soluciones económicas creativas que satisfagan cualquier necesidad.

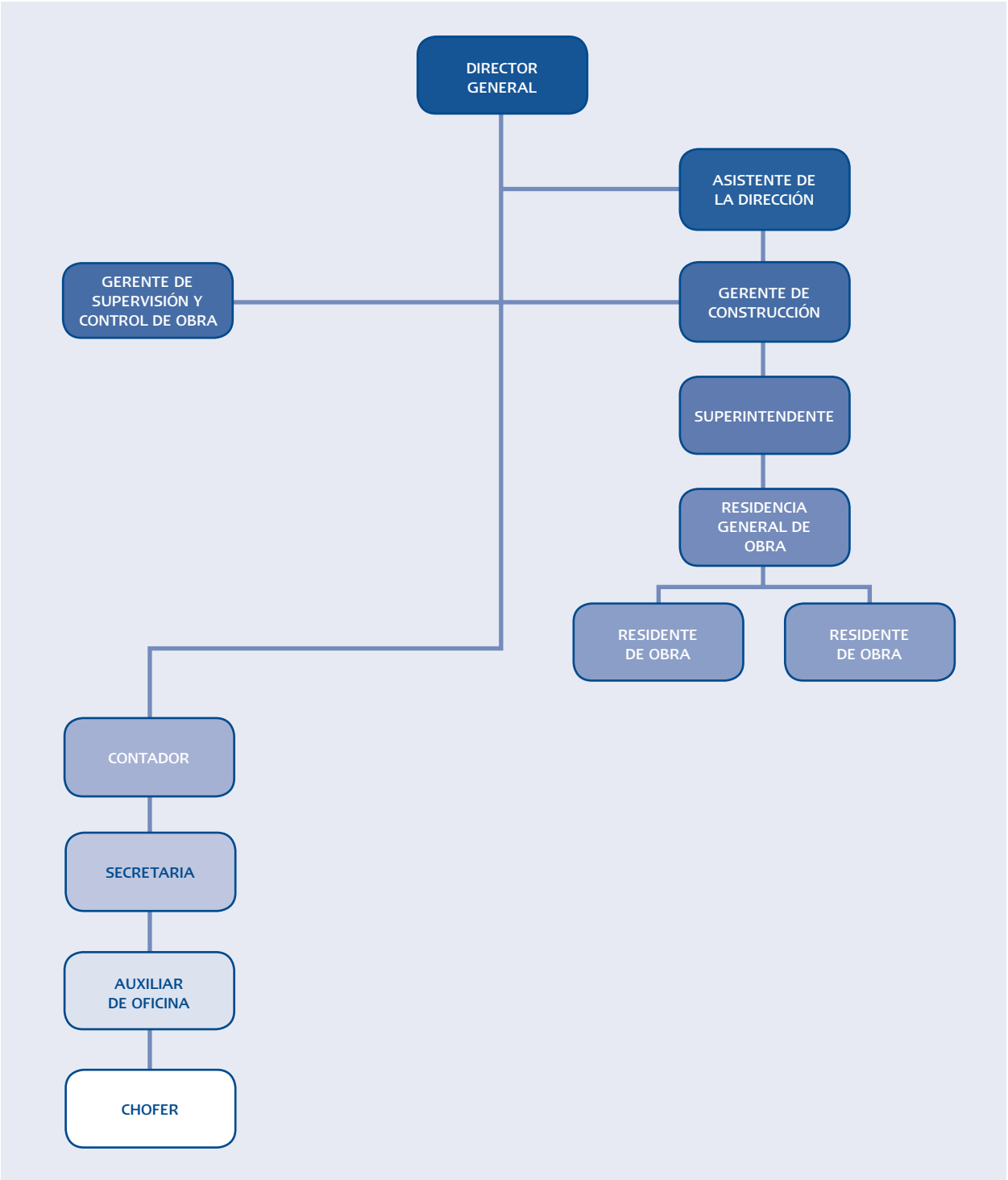
FILOSOFÍA

Ofrecer al cliente la asesoría técnica y financiera adecuada y de forma personal para que pueda encontrar dentro de una versátil gama de opciones, aquella que siendo de vanguardia, llene sus exigencias y requerimientos.

VALORES

- Compromiso.
- Transparencia.
- Integridad.
- Respeto.

ORGANIGRAMA GENERAL



Los clientes más importantes de la empresa son:

1. Secretaría de Comunicaciones y Transportes, Centro SCT, Hidalgo.
2. Gobierno del Distrito Federal/Delegación Venustiano Carranza.
3. Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores (ISSSTE).
4. Ingeniería de Marco, S.A. de C.V.
5. Megacon, S.A. de C.V.
6. Constructora 3E Spacio, S.A. de C.V.
7. MN Proyecto y Construcción, S.A. de C.V.
8. Grupo Edificador Fortio, S.A. de C.V.
9. Servicios Industriales Pasaye, S.A. de C.V.
10. Grupo Urbanista Pavimentador, S.A. de C.V.
11. Grupo Aries Milenium.
12. Constructora e Inmobiliaría MAJAGA, S.A. de C.V.

ACCIONES

El día 9 de enero de 2006, el Ingeniero Edgar Boss Galechi, director general de GRUPO ADECO, S.A. DE C.V., interesado en lograr la certificación de calidad de la empresa con el propósito de competir de manera ventajosa en un mercado altamente demandante, atendiendo a la recomendación de su asesor, Alejandro Belzaín Mejía, toma la decisión de contratar un servicio de consultoría. Para ese efecto y después de estudiar varias alternativas, establece contacto con el Bufete de Profesionales en Desarrollo Integrado, S.C.

En la primera reunión formal entre la empresa y el despacho, celebrada el 11 de enero, el Ingeniero Boss manifiesta su interés en llevar a cabo una revisión a fondo en la forma de operar de la empresa. Por su parte, el despacho presenta un perfil de los servicios que ofrece, así como una breve semblanza de cómo afrontar el reto. La propuesta queda enmarcada en tres etapas: 1) Aplicación de una auditoría administrativa (para determinar las condiciones reales de la empresa), 2) Reorganización (con base en prioridades) y 3) Trabajo de precertificación de calidad. Para finalizar, se conviene en hacer una presentación del anteproyecto al personal de la empresa.

El 16 de enero se realiza la segunda reunión. El Ingeniero Boss presenta a los miembros del Bufete, la Licenciada Adriana Martínez del Valle y el Licenciado Enrique Benjamín Franklin F. Asimismo presenta, de manera general, la intención de implementar un cambio organizacional de fondo.

Para explicarlo con más detalle, solicita a los integrantes del bufete su intervención. Tanto la Licenciada Martínez como el Licenciado Franklin exponen y explican los contenidos y bondades de la iniciativa, atendiendo todas las preguntas e inquietudes de los participantes.

El 18 de enero el Ingeniero Boss entrega al Licenciado Franklin documentación sobre la empresa y se acuerda aplicar la auditoría administrativa a partir del día 24 de enero.

En la primera sesión de trabajo del equipo del Licenciado Franklin, Logo Star (empresa asociada al bufete), se decide conducir como criterio fundamental, las acciones conforme al siguiente marco metodológico:

- Planeación.
- Instrumentación.
- Examen.
- Informe.
- Seguimiento.

PLANEACIÓN

En esta etapa se determinaron los lineamientos de carácter general para regular la aplicación de la auditoría y garantizar la cobertura de los factores prioritarios, indicadores, fuentes de estudio, investigación preliminar, proyecto de auditoría y el diagnóstico preliminar.

Objetivo

Precisar las acciones para implementar la auditoría en GRUPO ADECO, S.A. DE C.V. en forma secuencial y ordenada, tomando en cuenta las condiciones que deben prevalecer para lograr resultados en tiempo y forma.

Factores a revisar

Para llevar a cabo en forma precisa la selección de factores para auditar administrativamente a la empresa, el Ingeniero Boss convocó a los titulares de todas y cada una de las áreas de la empresa. En esa oportunidad se acordó incluir aspectos del proceso administrativo, elementos complementarios y aspectos financieros. Es de destacar que, en cada rubro, se escogieron los componentes que se consideran fundamentales para su adecuado desempeño.

Para reforzar el proceso de validación de la información, a cada etapa del proceso y a los elementos complementarios se les asignó un valor, en función del peso estimado por los niveles de decisión de la empresa. Esta aproximación, aunada al empleo de indicadores y a la captación de datos, permite un manejo objetivo de los resultados. A continuación se presentan las tablas con los puntos establecidos por etapa y componente:

Valores asignados para la evaluación

Etapas del proceso administrativo	Puntos máximos establecidos
PLANEACIÓN	**200**
Visión	10
Misión	10
Objetivos	20
Metas	10
Estrategias/tácticas	20
Procesos	30
Políticas	10
Procedimientos	20
Presupuestos	10
Enfoques	20
Niveles	20
Horizonte	20
ORGANIZACIÓN	**200**
Estructura organizacional	30
División y distribución de funciones	20
Cultura organizacional	20
Recursos humanos	20
Cambio organizacional	40
Estudios administrativos	40
Instrumentos técnicos de apoyo	30

(*continúa*)

DIRECCIÓN	**350**
Liderazgo	120
Comunicación	50
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	60
Toma de decisiones	120
CONTROL	**250**
Naturaleza	60
Sistemas	70
Herramientas	70
Calidad	50
TOTAL	**1000**

En el caso del proceso administrativo la evaluación se efectuará en función de los puntos fijados a cada etapa, equivalente en peso al porcentaje determinado.

Etapa	Puntos	Porcentaje
Planeación	200	20%
Organización	200	20%
Dirección	350	35%
Control	250	25%
TOTAL	**1000**	**100%**

Por lo que toca a los elementos complementarios, la evaluación se hará considerando a cada uno de ellos como un universo en sí mismo y su interrelación con el proceso administrativo.

PORCENTAJE ASIGNADO PARA LA EVALUACIÓN	
Elementos complementarios	**%**
Coordinación	100
Almacenes e inventarios	100
Proveedores	100
Servicio a clientes	100
Imagen	100
Recursos financieros	100

Indicadores

El propósito de emplear indicadores de gestión y financieros es poder direccionar la auditoría para evaluar el puntual cumplimiento de los factores considerados, esto es, constituirse en una superestructura para guiar las acciones de manera objetiva y consistente.

En el caso de los indicadores cuantitativos se decidió emplear baterías de preguntas interrelacionadas y cruzadas para determinar el desempeño por rubro específico. Por lo

que toca a los indicadores cualitativos, al final de cada etapa del proceso se efectuó un análisis para ubicar el comportamiento de cada rubro con este enfoque.

A continuación se presentan los indicadores cuantitativos seleccionados, de acuerdo con las etapas de proceso y sus elementos:

Indicadores de gestión

Planeación

Visión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

Misión

$$\frac{\text{Empleados que la conocen}}{\text{Total de empleados}}$$

$$\frac{\text{Empleados que participan en su definición}}{\text{Total de empleados}}$$

Objetivos

$$\frac{\text{Objetivos alcanzados}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Metas

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Metas establecidas}}$$

$$\frac{\text{Metas alcanzadas}}{\text{Objetivos definidos}}$$

Estrategias/tácticas

$$\frac{\text{Estrategias implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de tácticas}}$$

$$\frac{\text{Tácticas implementadas}}{\text{Total de estrategias}}$$

Procesos

$$\frac{\text{Procesos de control}}{\text{Total de procesos}}$$

$$\frac{\text{Procesos estratégicos}}{\text{Total de procesos}}$$

Políticas

$$\frac{\text{Políticas aplicadas}}{\text{Políticas establecidas}}$$

Procedimientos

$$\frac{\text{Procedimientos aplicados}}{\text{Procedimientos establecidos}}$$

Enfoques

$$\frac{\text{Funciones asignadas}}{\text{Funciones definidas}}$$

Niveles

$$\frac{\text{Acciones realizadas por nivel}}{\text{Acciones realizadas}}$$

Horizonte

$$\frac{\text{Acciones realizadas}}{\text{Acciones planeadas}}$$

Organización

Estructura organizacional

$$\frac{\text{Áreas sustantivas}}{\text{Total de áreas}}$$

$$\frac{\text{Áreas adjetivas}}{\text{Total de áreas}}$$

División y distribución de funciones

$$\frac{\text{Empleados}}{\text{Número de áreas}}$$

Cultura organizacional

$$\frac{\text{Acciones realizadas para mejorar la dinámica organizacional}}{\text{Acciones propuestas}}$$

Cambio organizacional

$$\frac{\text{Medidas de cambio emprendidas}}{\text{Medidas propuestas}}$$

Estudios administrativos

$$\frac{\text{Estudios administrativos realizados}}{\text{Estudios administrativos propuestos}}$$

Instrumentos técnicos de apoyo

$$\frac{\text{Instrumentos utilizados}}{\text{Instrumentos propuestos}}$$

Dirección

Liderazgo

$$\frac{\text{Estilos de liderazgo empleados}}{\text{Total de estilos propuestos}}$$

$$\frac{\text{Personal que identifica el estilo}}{\text{Total del personal}}$$

Comunicación

$$\frac{\text{Canales de comunicación utilizados}}{\text{Canales de comunicación establecidos}}$$

Manejo del estrés y conflicto

$$\frac{\text{Personal con estrés}}{\text{Total del personal}}$$

$$\frac{\text{Conflictos}}{\text{Áreas de la organización}}$$

$$\frac{\text{Crisis}}{\text{Áreas de la organización}}$$

Toma de decisiones

$$\frac{\text{Decisiones programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

$$\frac{\text{Decisiones no programadas}}{\text{Total de decisiones}}$$

Control

Naturaleza

$$\frac{\text{Controles concurrentes}}{\text{Total de controles}}$$

$$\frac{\text{Controles de retroalimentación}}{\text{Total de controles}}$$

Sistemas

$$\frac{\text{Controles automáticos}}{\text{Total de controles}}$$

Herramientas

$$\frac{\text{Controles presupuestarios}}{\text{Total de controles}}$$

Calidad

$$\frac{\text{Sistemas de administración y seguimiento de la calidad}}{\text{Total de sistemas}}$$

Elementos complementarios

Coordinación

$$\frac{\text{Lineamientos de coordinación formulados}}{\text{Lineamientos requeridos}}$$

$$\frac{\text{Lineamientos}}{\text{Áreas}}$$

Almacenes e inventarios

$$\frac{\text{Almacenes propios}}{\text{Total de almacenes}}$$

$$\frac{\text{Inventarios practicados}}{\text{Inventarios programados}}$$

Proveedores

$$\frac{\text{Número actual de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$$

$$\frac{\text{Estudios realizados sobre la incidencia de errores de proveedores}}{\text{Total de proveedores}}$$

Servicio a clientes

$$\frac{\text{Personal responsable de la atención a clientes}}{\text{Total del personal}}$$

Indicadores financieros

Capital de trabajo

Activo circulante−Pasivo circulante

Margen de seguridad

$$\frac{\text{Capital de trabajo}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Prueba del ácido

$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Protección al pasivo

$$\frac{\text{Capital contable}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Patrimonio inmovilizado

$$\frac{\text{Activo fijo tangible}}{\text{Capital contable}}$$

Índice de rentabilidad

$$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable}}$$

Rotación de cuentas por cobrar

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Clientes}}$$

Plazo medio de cobros

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de clientes}}$$

Rotación de inventarios

$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Ventas}/360}$$

Rotación de cuentas por pagar

$$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$$

Plazo medio de pagos

$$\frac{360 \text{ días}}{\text{Rotación de proveedores}}$$

Rotación de la planta

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo fijo}}$$

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR

Definidos los factores que se auditarán, se requiere un acercamiento previo a fin de orientar los esfuerzos de manera eficaz y perfilar algunos de los obstáculos que podrían surgir.

Las pláticas con el director general y su *staff*, complementadas por la información documental, permitieron un conocimiento más claro del contexto y condiciones de funcionamiento de la empresa.

Agotadas las fuentes de información internas, el reconocimiento se extendió a las fuentes externas, incluyendo datos de empresas de la competencia, de proveedores, de clientes, de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción y, por medio de Internet, de las instancias públicas vinculadas con el sector de la construcción.

El acopio de información interna y externa, permitió dimensionar necesidades, identificar aspectos sustantivos, jerarquizar prioridades, cuantificar recursos y perfeccionar estrategias para preparar el proyecto de auditoría.

PROYECTO DE AUDITORÍA

El proyecto está integrado por dos apartados: la propuesta técnica y el programa de trabajo.

Propuesta técnica

1. **Naturaleza del estudio.** Auditoría administrativa.
2. **Alcance.** Todas las áreas de la empresa.
3. **Antecedentes.** Recuento de auditorías administrativas previas y todo tipo de estudios de mejoramiento administrativo.
4. **Objetivos.** 1) Recabar y analizar la información clave de la empresa, 2) Emitir criterios sólidos para manejar inteligentemente la información y 3) integrar elementos de decisión del más alto nivel técnico en la aplicación de la auditoría.

5. **Estrategia.** Establecer una dinámica ágil y congruente para detectar ventajas competitivas.
6. **Justificación.** La visión del director y la oportunidad de negocio que existe.
7. **Acciones.** 1) Formalizar la aplicación de la auditoría; 2) Establecer los mecanismos de coordinación para su ejecución; 3) Consolidar los avances en cada etapa de aplicación de la metodología; 4) Derivar observaciones y recomendaciones específicas para cada etapa y componente del proceso y elemento bajo revisión.
8. **Recursos.** Integración de un equipo de auditores y definición de los requerimientos materiales y tecnológicos necesarios para lograr los resultados previstos.
9. **Costo.** Convenir las condiciones de trabajo sobre la base de un contrato de honorarios.
10. **Resultados esperados.** Sentar las bases para diseñar y desarrollar una infraestructura modelo capaz de convertir a GRUPO ADECO en una empresa líder.
11. **Información complementaria.** Recopilación y revisión de todo el material normativo, administrativo y funcional de la empresa.

INICIO	02	02	06	TERMINACIÓN	23	03	06
SUSPENSIÓN				CANCELACIÓN			
REINICIO				TERMINACIÓN			

LOGO STAR	PROGRAMA DE TRABAJO

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
GRUPO ADECO, S.A. DE C.V.

Responsable:	Clave:
Enrique Benjamín Franklin F.	001

Núm.	Actividad	Responsable específico	MES									
			FEBRERO					MARZO				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1.0	Investigación preliminar											
1.1	Presentación	Lic. Martínez Lic. Franklin										
1.2	Observación directa	Lic. Franklin										
1.3	Análisis documental	Lic. Franklin										
2.0	Diseño de instrumentos para la captación	Lic. Franklin										
3.0	Captura de información	Lic. Franklin Lic. Álvarez Lic. Hinojosa										
4.0	Análisis de información	Lic. Franklin Lic. Álvarez C.P. Villafuerte										
5.0	Formulación de informe de auditoría	Lic. Franklin Lic. Álvarez Lic. Lezama										
6.0	Presentación de resultados	Lic. Franklin										

DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

Con base en las reuniones y pláticas con el personal de la empresa, así como en el análisis de la documentación disponible, el equipo de Logo Star preparó un prediagnóstico basado en los siguientes elementos.

- Génesis de la organización:
  1. La empresa tiene tres años en operación.
  2. Ha sufrido una modificación en su acta constitutiva.
  3. Hasta el momento ha mantenido una línea de actuación acorde con su objeto con una estrategia de negocio básica basada más en la supervivencia que en la rentabilidad.
  4. La delegación de facultades es muy limitada.

- Infraestructura:
  1. La empresa opera con base en funciones, aunque sus proyectos tienden a administrarse como procesos.
  2. La estructura organizacional no ha sufrido modificaciones.
  3. No existe un programa de trabajo.
  4. El nivel de desarrollo tecnológico es casi nulo.

- Forma de operación:
  1. El desempeño técnico de la empresa es aceptable, no así el administrativo.
  2. Los logros alcanzados se centran en algunas licitaciones ganadas y dos proyectos importantes.
  3. A pesar de que se han logrado buenos resultados, la empresa presenta problemas de operación.
  4. La toma de decisiones está centralizada en la dirección general.

- Posición competitiva:
  1. La empresa es una constructora pequeña concentrada en la prestación de servicios, provisión de materiales, mano de obra y equipos para obra en caminos en el ramo de la construcción.
  2. Existe una alta competencia en la administración de proyectos de mano de obra.
  3. La cartera de clientes, el padrón de proveedores y la relación de competidores están documentados.

- Criterios de acción:
  1. Es necesario conocer a fondo las instalaciones de la empresa en el Estado de Hidalgo para poder definir con exactitud los objetivos de la auditoría.
  2. Debido a las diferencias que parecen existir entre las instalaciones centrales y foráneas es conveniente replantear la estrategia global.
  3. Las variables previamente definidas técnicamente permiten concretar el programa de auditoría.
  4. Es necesario preparar los instrumentos para la captación y análisis de la información.
  5. En función de las cargas de trabajo por tipo de área y ubicación física de las instalaciones, es conveniente auditar simultáneamente varias unidades.
  6. Atendiendo a que la auditoría se realizará en tres semanas, no se presentarán reportes de avance por escrito. No obstante, se mantendrá informado al director y su *staff* de manera permanente.

INSTRUMENTACIÓN

Continuando con los trabajos, se informó al señor Belzaín que el levantamiento de información se efectuaría a través de entrevistas dirigidas en cada nivel del organigrama. Para uniformar contenidos se realizó la integración de cuestionarios y cédulas. Después de efectuar una prueba piloto, de acuerdo con el calendario consignado en el programa de trabajo, se notificó la confirmación para iniciar las entrevistas el día 20 de febrero de 2006.

Recopilación de la información

Para recabar la información requerida, el grupo decidió el empleo de los siguientes recursos:

- Observación directa.
- Investigación documental.
- Entrevista.
- Cuestionarios.
- Cédulas.

Observación directa

Desde el primer contacto con la empresa se puso atención en la condición de las instalaciones, tipo de mobiliario y equipo, relaciones de trabajo y clima organizacional imperante. Asimismo, durante las visitas que se sucedieron, en todo momento se estableció contacto con las unidades administrativas para conocer la forma de atender y coordinar sus funciones.

Investigación documental

La investigación documental consistió en la revisión de la documentación normativa, administrativa y financiera disponible en la empresa, la cual quedó clasificada de la siguiente forma:

Normativa

- Acta constitutiva.
- Acta con aumento de capital variable.

Administrativa

- Organigrama.
- Currículum de la empresa.
- Perfiles generales de puestos.
- Información de los principales clientes.
- Información sobre contratos importantes.

Financiera

- Balance general.*
- Estado de resultados.*
- Dictámenes financieros.

* Con información de 2003, 2004 y 2005.

Entrevistas dirigidas

Las entrevistas dirigidas, que se iniciaron conforme al programa, se basaron en cuestionarios y cédulas especialmente elaborados para captar la información en forma homogénea.

Es conveniente destacar que los cuestionarios se prepararon en cuatro versiones, uno por cada nivel del organigrama. Para asegurar la congruencia de la información, en cada cuestionario se cruzaron las preguntas. En función del tiempo disponible (tres semanas) y el número de unidades administrativas, las entrevistas fueron realizadas por tres miembros del equipo auditor.

La primera semana se iniciaron las entrevistas al personal de las unidades administrativas de oficinas centrales. Para la segunda semana, y en forma paralela, las entrevistas se extendieron al personal del área de construcción ubicado Pachuca, Hidalgo. La tercera semana se concluyeron las entrevistas.

Supervisión del trabajo

Para asegurar la calidad y puntualidad de los resultados, el Licenciado Franklin se reunió dos veces por semana con su equipo para revisar la información y analizar avances. Asimismo, mantuvo una estrecha comunicación mediante el intercambio diario de opiniones vía correo electrónico. Esta cercanía hizo posible que el equipo auditor lograra:

- Apegarse al programa de trabajo.
- Aclarar dudas en forma oportuna.
- Revisar oportuna y minuciosamente los papeles de trabajo.
- Fundamentar hallazgos con evidencias físicas, documentales y analíticas.
- Asegurar la coincidencia entre las líneas fundamentales y los resultados obtenidos.

EXAMEN

El proceso de análisis de la información se inicia desde el momento en que se tuvo contacto con la empresa. Formalmente se realiza en la tercera semana del mes de enero. Para esa fase, se suma el C.P. Eduardo Villafuerte G., quien se dedica, junto con el licenciado Álvarez, a la revisión de los estados financieros. Por su parte, el licenciado Franklin se concentra en el resto del proceso administrativo.

Para uniformar el tratamiento de la información, los miembros del equipo convinieron en examinar cada etapa del proceso, sus componentes y los elementos complementarios siguiendo el método de plantear la situación y las recomendaciones específicas. De esta forma se crea un contexto de resultados y los criterios para su atención se fundamentan técnicamente con más claridad.

La ejecución del examen permitió separar, jerarquizar y ordenar los elementos captados por área y unidad administrativa, determinar su naturaleza y comprender su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí con el todo, y de ellas con su contexto.

Para monitorear el desarrollo del examen, se empleó la herramienta de diagnóstico y evaluación que a continuación aparece:

PROCESO DE DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN		
Perspectiva	Avance	Resultados
5% Nula o escasa evidencia de existencia de conceptos claros	Incompleto	Pocos o limitados
25% Alguna evidencia	En proceso	Tendencias positivas

(*continúa*)

50% Evidencia de mejoría	Registra logros	Tendencia positiva generalizada
75% Evidencia de una implementación adecuada	Casi completo	Buenos
100% Fuerte evidencia de una integración total	Completo	De muy buenos a excelentes

Como se puede apreciar en el gráfico, a medida que se avanzaba en el análisis de resultados, la perspectiva pasó del 5% nula o escasa evidencia de conceptos claros, con pocos o limitados resultados, a un nivel de 25%, con la lectura de las primeros cuestionarios y cédulas, en que ya aparece alguna evidencia de mejoría con tendencias positivas en los resultados, mediante el vaciado en tabuladores de cuestionarios, la revisión de cédulas y el estudio de la información normativa. Al alcanzar el nivel de 50% se hace patente una evidencia de mejoría con tendencias positivas, producto del adelanto en el concentrado de datos de cuestionarios, comparación de cédulas y el estudio de información financiera. Al llegar a 75% se percibe evidencia de una implementación adecuada con buenos resultados, consecuencia del vaciado total de cuestionarios y cédulas y el estudio de información administrativa. El nivel de 100% marca una fuerte evidencia de integración total con excelentes resultados, corolario del cruce de respuestas de cuestionarios y cédulas, estudio comparativo de la información normativa, administrativa y financiera, e inferencia de recomendaciones globales.

Diagnóstico administrativo

Evaluada la información disponible, en forma complementaria al diagnóstico preliminar se formuló el diagnóstico administrativo, lo que facilitó construir el marco de análisis, ordenar los factores e identificar los aspectos relevantes.

Contexto

1. La fisonomía de la organización se ubica dentro del estándar de la industria y apunta a consolidarse en la medida que se vinculen los proyectos con la forma de administrarlos.
2. La manera en que opera la empresa refleja la tendencia a generar productos y capital sobre la base de conocimiento del campo de actuación.
3. La esfera de acción está distribuida entre proyectos del sector privado y del sector público, pero con un peso mayor en el sector público debido a la magnitud y recursos asignados a los proyectos.
4. Como pequeña empresa en el ramo de la construcción no ocupa una posición predominante. No obstante, en algunos rubros de ingeniería marca la pauta en su sector.
5. La organización se comporta de manera congruente con su estructura pero no es una garantía de que tendrá un ciclo de vida largo.

Información operativa

1. La base de gestión de la empresa es la construcción, remodelación, conservación, edificación y el mantenimiento de todo tipo de obra civil, la cual se centra en proyectos y se controla funcionalmente.

2. La coordinación entre los aspectos de ingeniería y administración es deficiente.
3. En los proyectos no se capitaliza la ventaja de emplear la tecnología de la información como recurso estratégico.
4. No están definidas las fronteras entre aspectos de planeación, organización, dirección y control.

Desempeño

1. Las instancias gubernamentales con las que trabaja la empresa disponen de toda una gama de indicadores de gestión, en virtud de que asignan recursos con base en avances en las obras. En el caso del sector privado, se trabaja con indicadores de productividad y financieros.
2. El comportamiento organizacional es poco convencional, ya que predomina el carácter familiar en todas las acciones de la empresa.
3. La empresa ha logrado buenos resultados económicos pero a costa de la calidad de su servicio.
4. El margen de eficacia con que se desempeña la empresa es muy alto en cuanto al proceso de ingeniería y excesivamente bajo en lo administrativo.

Estrategia competitiva

1. El propósito estratégico se cumple específicamente en cuanto a constituirse en estándar en la industria.
2. El enfoque estratégico se centra en el desempeño a nivel nacional, tener una diferenciación respecto de los competidores y a una integración vertical.
3. La administración de los proyectos vía proceso los convierte en procesos estratégicos.
4. La ventaja competitiva de la empresa radica en sus capacidades distintivas para agregar valor a los procesos de ingeniería.

Liderazgo

1. La cultura organizacional es de bajo contexto, con cierto grado de adaptabilidad e informalidad.
2. Los valores radican en los lazos familiares; esto es, carece de valores sociales e institucionales bien definidos.
3. El trabajo en equipo no es sólido, porque es más bien a nivel grupal. Además, está dividido en dos grandes bloques (ingeniería y administración), que no interactúan entre sí.
4. La calidad de vida de la organización es escasa.

Perspectivas

1. La empresa debe replantear su estructura dentro de la cadena de valor.
2. Es necesaria una reingeniería de las competencias centrales para abrir nuevas oportunidades de negocio.
3. Es necesario implementar un proceso de cambio que fundamente su gestión.
4. En la medida que la empresa controle eficazmente sus procesos estratégicos podrá innovar.

Análisis multinivel

Después de un primer análisis orientado por los indicadores de gestión y en función del diagnóstico, los resultados se examinaron para determinar en cada caso la situación real y las recomendaciones aplicables para generar conclusiones viables de aplicación.

Esta base de información se revisó a la luz de las reglas de juego no escritas, lo que facilitó la detección de las variables que dan sentido a los supuestos, las cuales son un elemento determinante de la cultura organizacional de la empresa. En forma secuencial, se estableció el contexto de interdependencia causa-efecto. Finalmente, se llevó a cabo un recuento de las tendencias y soluciones propuestas, para llegar a la definición de los criterios necesarios para afectar sustantivamente en el desempeño de la empresa.

INFORME

Una vez finalizado el examen, el licenciado Franklin y el licenciado Álvarez, auxiliados por el licenciado Arturo Lezama Zapata, se dieron a la tarea de preparar el informe final de la auditoría. Durante las sesiones de trabajo se revisaron detenidamente los papeles de trabajo para no discriminar información relevante.

En cada sesión de trabajo se siguió un orden del día, el cual se basó en la estructura organizacional y en el marco metodológico adoptado. En la preparación de las observaciones y recomendaciones invariablemente se ponderaron las soluciones, en función de su viabilidad y efecto esperado.

En todo momento se tuvo presente que el informe cumpliera puntualmente con los requisitos siguientes:

- Precisión de contenido.
- Claridad de expresión.
- Congruencia técnica.
- Estrategia de implementación.
- Mecanismos de seguimiento.

Transcurridas poco menos de cuatro semanas del arranque formal de la auditoría, se confirmó al director, ingeniero Boss y a su asesor, el licenciado Belzaín, la entrega del informe final en las oficinas de la dirección. La presentación incluye dos versiones: una impresa y otra en CD.

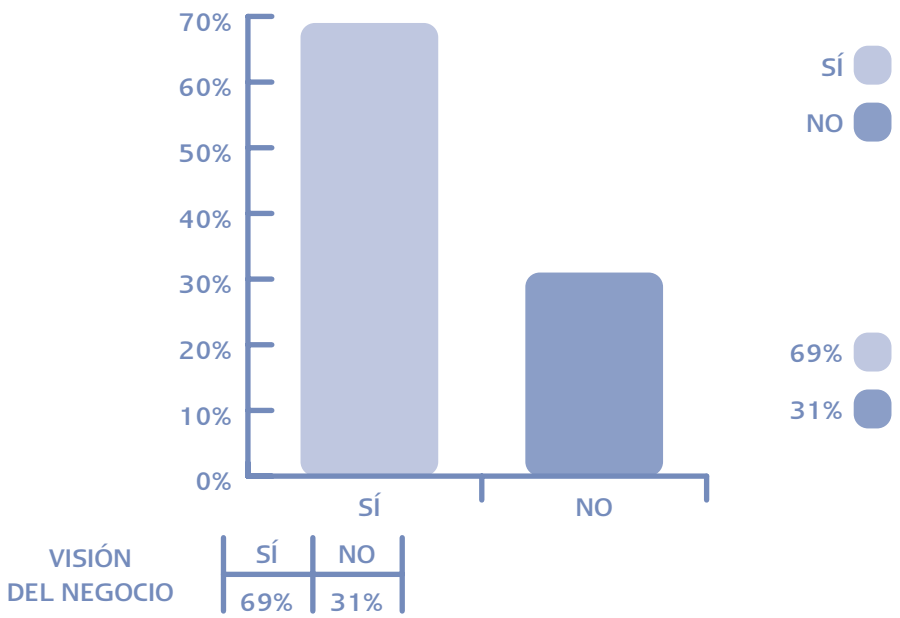
También se convino que, en virtud de la extensión del informe, debe ser objeto de un análisis exhaustivo por parte de la dirección y su *staff*. Posteriormente, en un periodo de 72 horas, celebrar una reunión en la que el equipo auditor exponga los resultados obtenidos, las experiencias de aprendizaje conseguidas y las vicisitudes que se afrontaron para lograrlos. Una vez integradas las observaciones que el director y su *staff* formulen al equipo auditor, hacer una presentación a todo el personal de la empresa.

Es de destacar que el informe final comprende dos apartados: proceso administrativo e información financiera comparativa.

PROCESO ADMINISTRATIVO

PLANEACIÓN

Visión del negocio



Situación

69% del personal reconoce que tiene la visión de negocio de la empresa, pero no tiene conciencia de su significado, por lo que no ha trascendido como una forma de comprensión de su contexto y forma de operar.

Por otra parte y a pesar de que el porcentaje de personal anotado habla de visión, lo cierto es que confunde su experiencia y manera de afrontar el trabajo con la esencia de una visión de negocio. En todo caso, y como una vertiente alterna, está el concepto desarrollado por el área de construcción que funciona más apegada a normas de trabajo específicas, que también sería el caso del contador y los auxiliares de oficina.

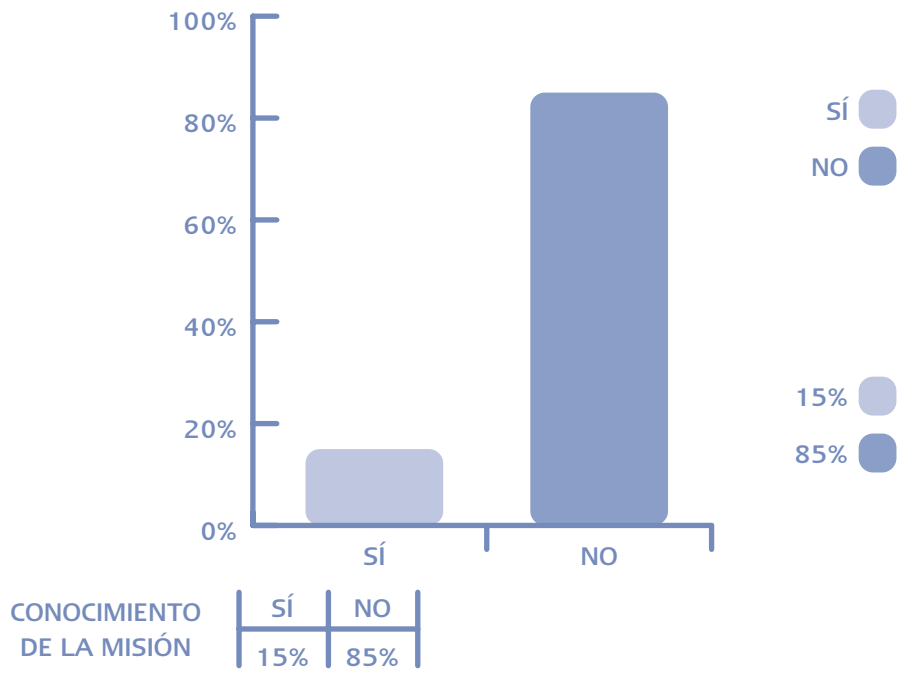
Recomendaciones

Una vez que la dirección general defina el rumbo de la empresa y los pasos que dará para transformarla, debe efectuar una campaña de sensibilización para que el personal tenga la posibilidad de asimilar el cambio e insertarse en él.

Es conveniente que convoque al personal para hacer una presentación de los contenidos del proceso de cambio.

Al inicio del proceso de cambio la dirección general debe promover la participación de todos y cada uno de los miembros de la empresa para definir el camino que habrá de tomar. De esta forma, el personal se sentirá partícipe y no sólo lo aceptará, sino que lo hará suyo, lo cual elevará ostensiblemente su compromiso y la voluntad de sumarse a un esfuerzo conjunto.

Conocimiento de la misión



Situación

85% del personal no conoce la misión de la empresa, algo consecuente con el hecho de que no existe un enunciado. Este resultado es coincidente con la percepción de la visión, no sólo porque forma parte de una misma base de información para comprender el trabajo en equipo, sino porque el hecho de que se entiendan conceptos pero no se comparten pone de manifiesto una seria debilidad de la empresa, lo que afecta la forma de focalizar los aspectos sustantivos y los valores que sustentan las acciones.

Recomendaciones

La dirección general debe llevar a cabo un evento fuera de la oficina, de preferencia en algún lugar alejado de la ciudad de México, para que todos los integrantes de la empresa definan de manera conjunta el enunciado de misión.

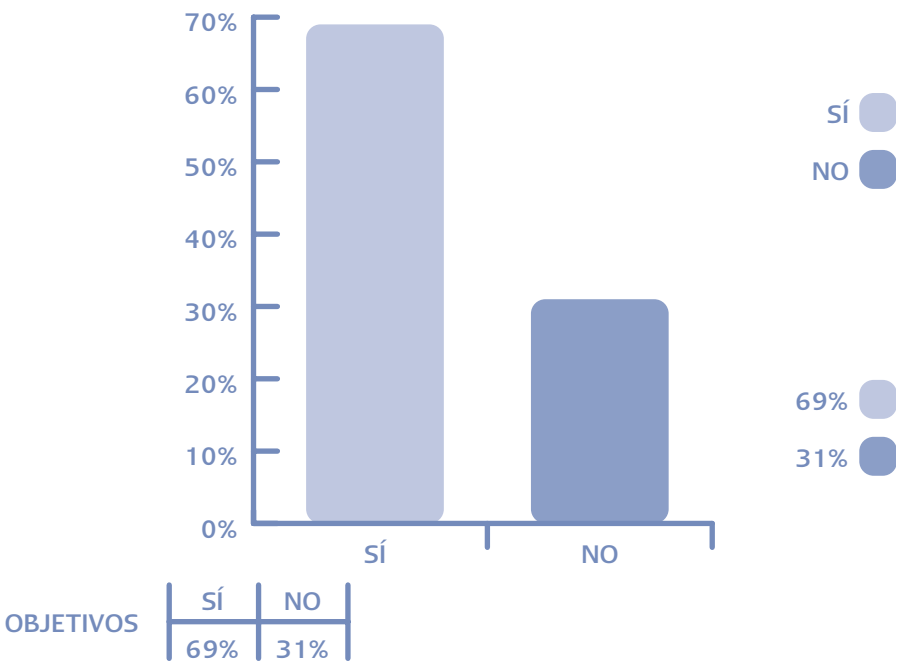
Es aconsejable que el enunciado destaque la oportunidad de negocio, la posición de la empresa respecto de sus aspiraciones y la competencia, la responsabilidad social para con su personal, el medio ambiente y el país, los beneficios esperados y la capacidad de innovar.

Una vez definido el enunciado de misión, debe inscribirse en un lugar visible de la empresa, si no en cada uno de los recintos de las instalaciones. Asimismo, es necesario incorporarlo a un documento promocional para difundir la imagen corporativa.

El enunciado debe mantenerse vigente y formar parte de la forma de ser del personal.

La misión tiene que ser parte del proceso de inducción del personal y también ser tomado en cuenta en un programa de capacitación permanente.

Objetivos



Situación

69% del personal coincide en que cuenta con objetivos claramente definidos para realizar su trabajo, apreciación un tanto subjetiva toda vez que no existen objetivos documentados en ningún área de la empresa.

La confusión se desprende de la interpretación que el personal hace de las órdenes de la dirección, la costumbre en la forma que lleva a cabo sus funciones y los parámetros dictados por las instancias a las cuales se atiende. En el caso del área de construcción también prevalece esa apreciación en función de su experiencia y la formación de sus integrantes.

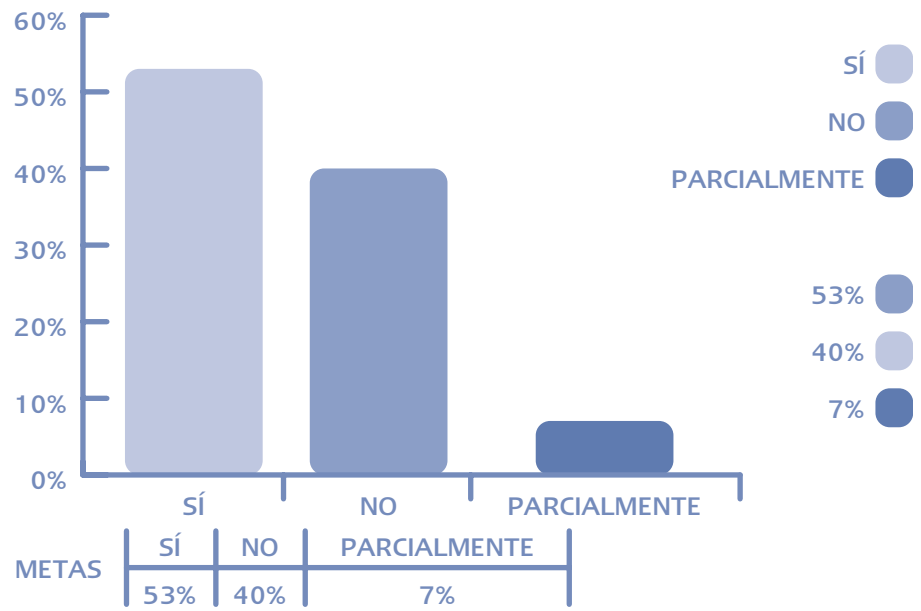
Recomendaciones

La precisión de objetivos en la empresa tiene que partir de un propósito bien sustentado, tanto por un marco de actuación general como por una serie de iniciativas de mejoramiento, ordenamientos reglamentarios y lineamientos técnicos para soportar las acciones de manera eficaz.

La formulación de objetivos requiere de pautas de la dirección, su *staff* y el segundo nivel de mando, pero, en especial, de la participación del personal responsable de cumplirlos.

Los avances en el desempeño de la empresa requieren de una evaluación constante de los objetivos establecidos, particularmente desde un punto de vista cualitativo. Los objetivos no deben ser una causa sino un efecto del proceso de toma de decisiones.

Metas



Situación

En lo respecta a metas, 53% del personal reporta que existen metas para concretar los objetivos; 40% indica su inexistencia, y 7% considera que las que conoce están definidas parcialmente. Es de destacar que 50% del personal que acepta que existen sostiene que están documentadas.

No obstante que poco más de la mitad del personal presume su existencia, en la mayoría de los casos no se pudo constatar la presencia de unidades de medida para cuantificar avances, salvo las estimaciones de obra, que son una forma de medición, pero de ninguna manera se constituyen por sí solas como un mecanismo para orientar y evaluar las acciones hacia el interior de la empresa.

La percepción de que existen metas establecidas y documentadas es una visión sesgada de la realidad, producto de una ausencia de criterio para distinguir intenciones con líneas de trabajo y estimaciones con parámetros.

Recomendaciones

Es conveniente asociar claramente los resultados esperados en términos de objetivos con unidades de medida que los sustenten.

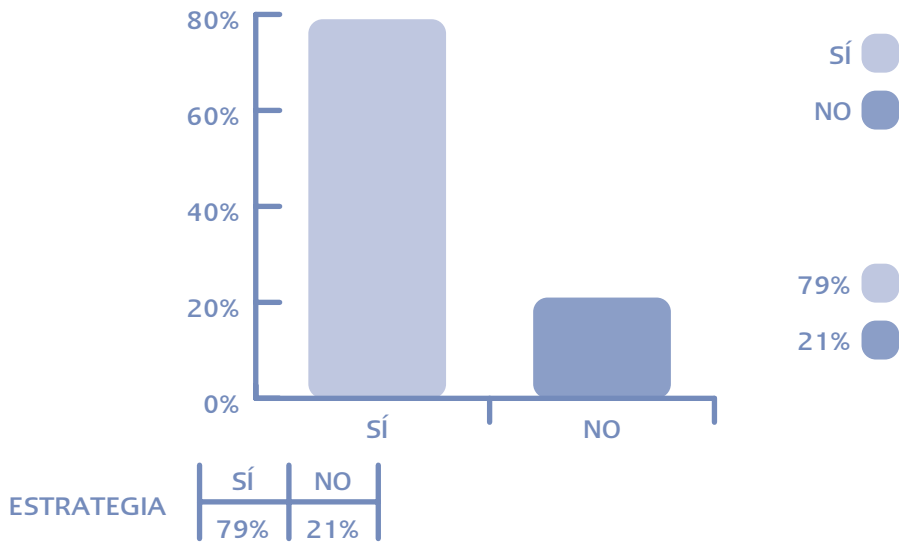
El binomio objetivo-meta debe servir para apreciar en forma paralela las acciones cualitativa y cuantitativamente.

El personal de la empresa tiene que aprender a fundamentar su trabajo.

Las metas deben documentarse y formar parte del acervo de información de la empresa como parte de un todo y no un fin en sí mismas. Para ello, tienen que estar asociadas con un plan de negocios, esto es, con una estrategia y con un proceso específico.

El personal de la empresa debe aprender a manejar en forma natural y fluida las metas como componentes de sus actividades, sin fragmentarlas.

Estrategias/tácticas



Situación

79% del personal sostiene que cumple con los requerimientos de su puesto basado en una estrategia, lo que constituye una afirmación bastante cuestionable, sobre todo porque no forma parte de otras estrategias de la empresa y la forma en que se establece es más bien por impulso o en atención a una situación coyuntural, más que a una iniciativa fundamentada.

Es importante señalar que el término estrategia se interpreta más como una forma de reaccionar para atender algún aspecto o resolver contingencias, que como una base de acción empresarial para emplear inteligentemente los recursos a mayor plazo.

En consecuencia, la falta de unidad y cohesión para desarrollar las acciones repercute en la selección de caminos alternativos más operativos y de menor plazo, como son las tácticas.

La carencia de estrategias y tácticas reales influye para que las decisiones sean subjetivas y aisladas, a pesar de que en apariencia se enmarquen en un contexto lógico.

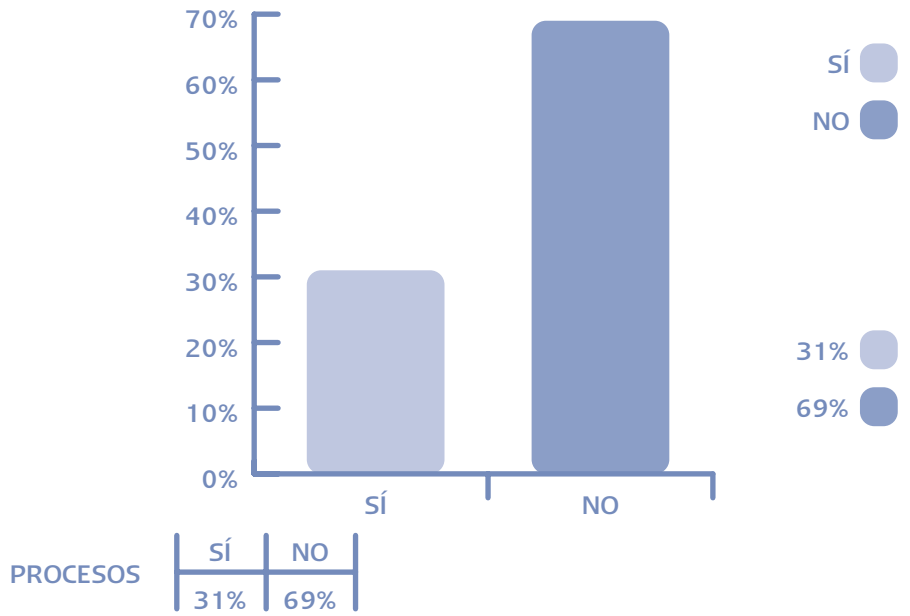
Recomendaciones

La dirección general tiene que alinear a su *staff* y segundo nivel de mando con respecto a la visión de las estrategias y tácticas que contempla para hacer frente a su contexto de manera congruente. Este perfil de la forma de pensar y encarar la oportunidad de negocio del director debe servir para que los demás niveles de decisión transmitan al resto de la empresa esa visión.

Una vez que todos los niveles de la empresa tomen conciencia del significado y alcance de la visión estratégica de la dirección, es conveniente que el director reúna al *staff* interno, externo y segundo nivel de mando para preparar un plan de negocios que incorpore las estrategias y tácticas necesarias para cada área, proyecto o proceso.

Es primordial que la empresa siente las bases para operar bajo un esquema de administración estratégica que permita una secuencia de estrategia en el orden siguiente: concentración y diferenciación, diversificación y crecimiento.

Procesos



Situación

En contraste con el mencionado 69% del personal que no identifica los procesos de trabajo, 31% estima lo contrario.

Las opiniones encontradas refuerzan la incongruencia que prevalece con respecto al conocimiento y cultura prevalecientes.

Las acciones que día con día realiza la empresa son producto de la "costumbre" adjetiva y la "experiencia" sustantiva. En ambos casos con un común denominador de sentido de urgencia en el tiempo, de preocupación por atender las instrucciones de la dirección y de un manejo del conocimiento por agregación más que por programación.

La resultante más visible es una imagen de desorganización tangible, la cual inconscientemente se ha convertido en un estereotipo.

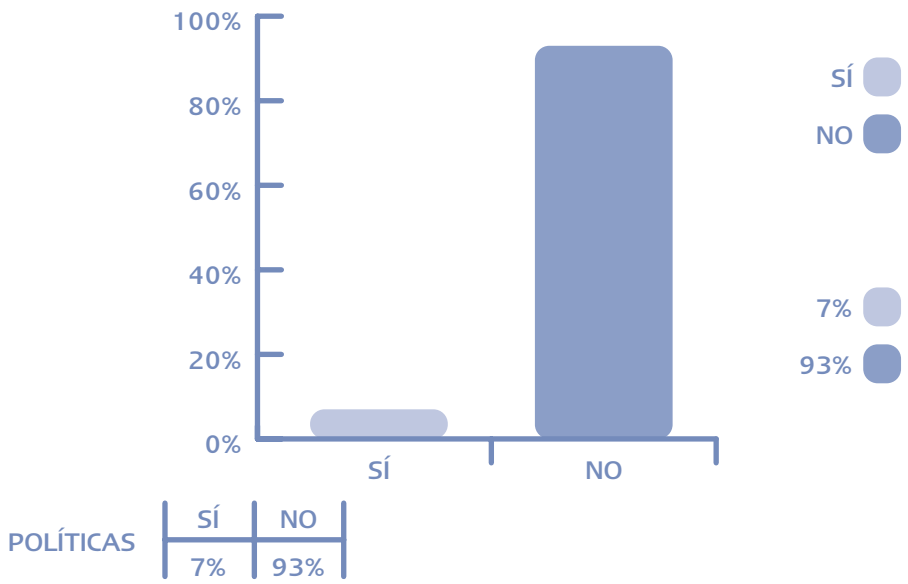
Recomendaciones

Si bien la estructura de procesos para desahogar el trabajo debe ser una prioridad para la empresa, también lo es que sea consecuente con una base de planeación, y no un factor aislado o complementario, particularmente para dimensionar los resultados producto de los insumos que se asignan a los proyectos.

Para administrar los procesos es necesario que, de manera previa, se defina un mapa mental y toda infraestructura técnica que soporte las acciones, no como un requisito, sino como una forma de apreciar en el tiempo las iniciativas y expectativas que deben cumplirse de manera natural para posicionar a la empresa.

Hacia el interior, el personal tiene que aprender que las unidades de medida interna son independientes de los requerimientos normativos y administrativos provenientes del medio ambiente. La empresa debe mostrar una presencia profesional capaz de anticipar respuestas, no de reaccionar para generarlas.

Políticas



Situación

93% del personal afirma que no existen políticas para orientar las acciones de la empresa, lo que también se ha traducido en falta de cohesión y confianza para ubicar e implementar el trabajo desde su nivel más elemental hasta el nivel decisional.

La carencia de políticas no sólo se manifiesta como una condición meramente operativa, sino como una circunstancia que genera una cultura organizacional que diluye el orden en que se lleva a cabo el trabajo, lo que ha dado lugar al surgimiento de subculturas dentro de la misma empresa.

Aunado a las subculturas producto de la dispersión de esfuerzos, están las derivadas de la formación académica y experiencia laboral por área, lo que ha desembocado en verdaderas "torres de marfil" entre las áreas administrativas y de construcción, cuyos límites son más rígidos que los impuestos por la estructura organizacional.

Recomendaciones

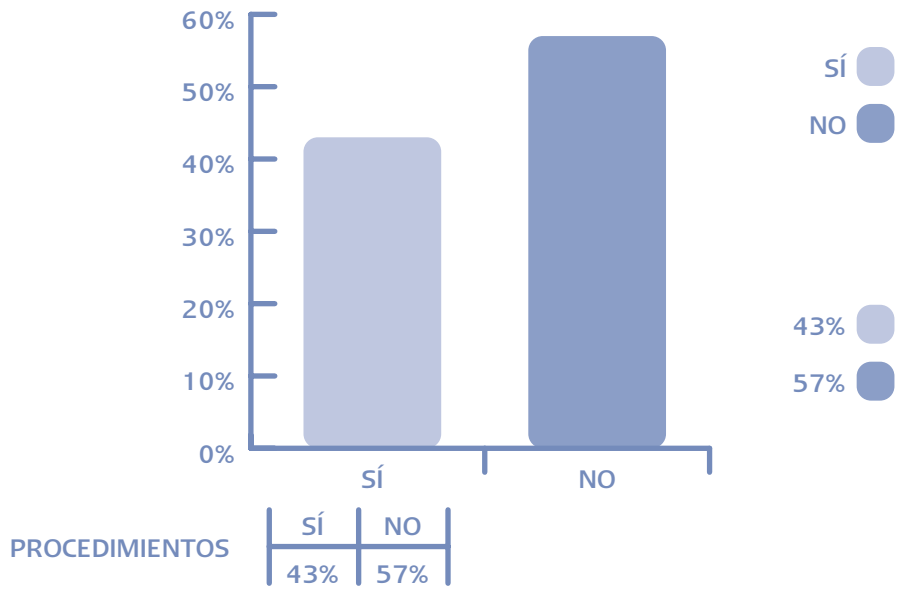
Es indispensable que, en el corto plazo, se formulen y documenten políticas básicas de la empresa, las cuales deben difundirse, en primer lugar, a través de campañas de sensibilización y luego, de capacitación.

Las políticas tienen que abarcar el ámbito total de la empresa. Su cobertura tiene que diseñarse con base en la jerarquía de las actividades, no por nivel sino por necesidades de funcionamiento.

El personal de la empresa debe comprender puntualmente las políticas, no soslayarlas o interpretarlas, sin detrimento del uso del criterio en circunstancias excepcionales.

Para que la implementación de políticas influya positivamente en la empresa, se debe garantizar su estricta observancia. Asimismo, es imprescindible efectuar el seguimiento de su correcta aplicación.

Procedimientos



Situación

43% del personal señala que dispone de procedimientos escritos para realizar su trabajo, porcentaje muy distante de la forma en que la empresa opera en la realidad. Es significativo que entre el 57% que afirma que no existen procedimientos, se encuentra el *staff* completo de la dirección.

Las instrucciones verbales, los requisitos en formato, las necesidades contenidas en software contable-administrativo, los requerimientos de proveedores y/o clientes y los reportes de avance de obra se confunden con procedimientos.

La falta de procedimientos es suplida con el "know-how" del personal, es especial en el área de construcción, lo que influye en la interpretación de órdenes y en el manejo de recursos por apreciación. Si bien las estimaciones de obra se efectúan sobre avance, los cálculos deben interrelacionar de manera más puntual el empleo de recursos.

En general la productividad y la evaluación de resultados son relativos, como consecuencia de la atención más bien pragmática que programática del desahogo del trabajo.

Recomendaciones

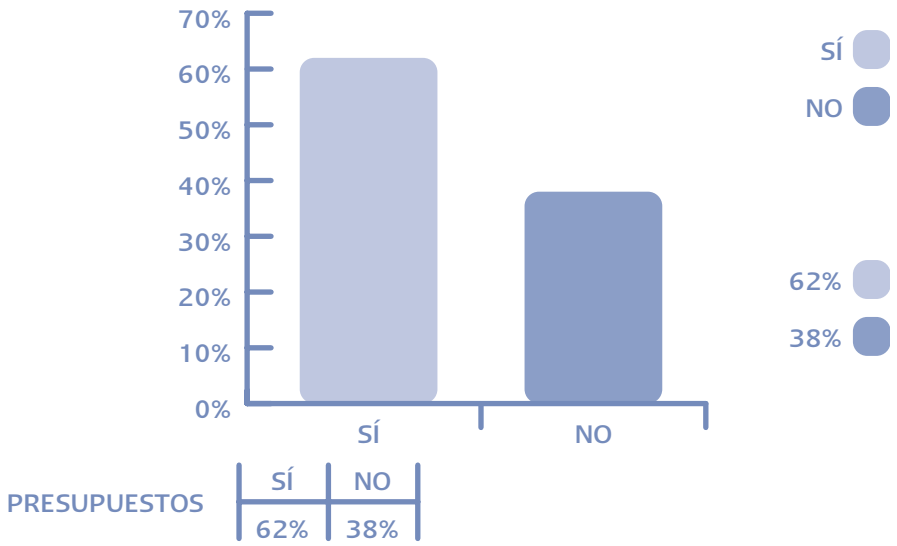
Es imprescindible que la empresa disponga de un manual general de procedimientos que encuadre y oriente los esfuerzos del personal.

Incluso si el manual abarca a la empresa como un todo, en el proceso de su integración debe ponerse especial atención en sus dos vertientes fundamentales: la sustantiva (construcción) y adjetiva (administrativa). La interrelación tiene que hacerse en paralelo para poder amalgamar con precisión las vertientes.

La documentación de procedimientos no sólo debe estandarizar las operaciones y ordenar el trabajo, sino racionalizar los recursos para elevar la productividad.

Es prioritario que el manual general de procedimientos se estructure bajo lineamientos técnicos muy depurados, ya que de él partirá el manual de calidad, elemento indispensable del sistema de calidad.

Presupuestos



Situación

62% del personal, integrado por el *staff* y segundo y tercer niveles, responde que dispone de un presupuesto en su área. Esta opinión parte de varios supuestos: la cercanía a la dirección, la confianza para proponer el empleo de recursos para solventar gastos, el acatamiento de instrucciones para la atención de aspectos operativos y, en su caso, contingentes; la mecánica de funcionamiento tradicional y el cumplimiento de obligaciones normativas y de obra.

El elemento más consecuente con la realidad concierne al área de construcción de obra, desde su enfoque y negociación, hasta su ejecución.

La captación y asignación de recursos se deriva más que de un presupuesto de ingresos o egresos, del conocimiento de la dirección general y del conocimiento y experiencia de los auxiliares administrativos, gerente de supervisión y control de obra y superintendente, expresadas en necesidades.

Recomendaciones

La empresa debe manejar los recursos económicos a través de un profesional que coadyuve en los aspectos contables y fiscales con una visión financiera.

El presupuesto tiene que partir de una planeación que abarque todos los niveles de la empresa.

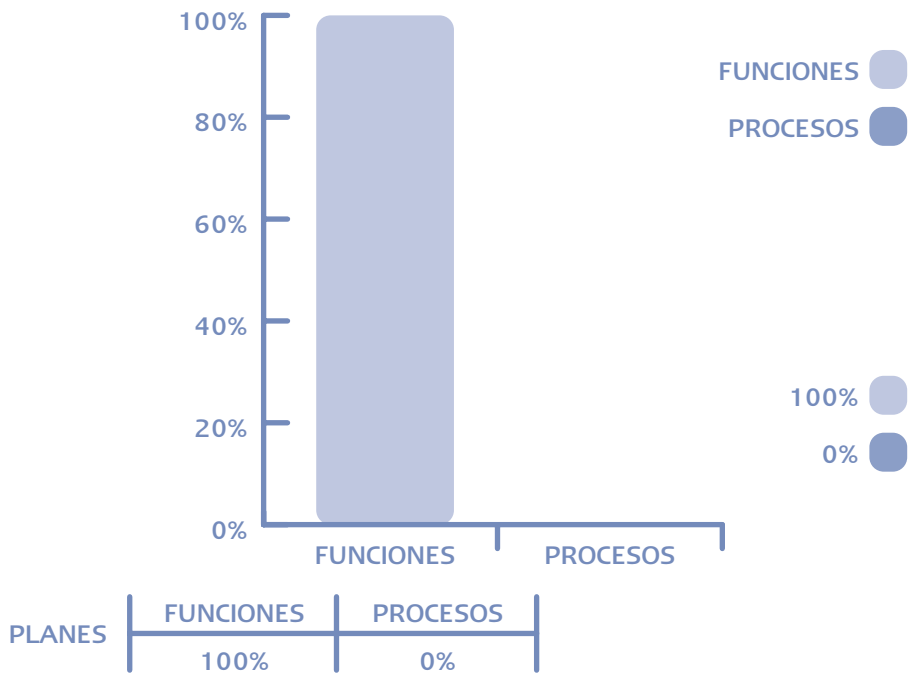
El presupuesto debe ser una expresión del programa de trabajo en el espacio y el tiempo.

Es conveniente que los aspectos presupuestarios se asocien con recursos humanos, materiales y tecnológicos para que su cobertura se extienda a todas las instancias de la empresa.

El presupuesto, más que un instrumento de racionalidad para el manejo de recursos, tiene que contemplarse como una consecuencia de la oportunidad de negocio.

El proceso de toma de decisiones, particularmente en los mandos de decisión, debe apoyarse en un presupuesto.

Enfoques



Situación

Todo el personal trabaja enfocado en funciones no en procesos, circunstancia incluso más crítica si se toma en cuenta que las funciones se desprenden del curriculum de algunos de los empleados y no de una base de información documentada del personal.

No existen funciones definidas porque no se dispone de una estructura orgánica, un catálogo de puestos o un manual de organización con descripción de puestos.

El personal trabaja a partir de la división de funciones en actividades y operaciones, por lo que cumple parcialmente con funciones, además de no formar parte de un cuerpo de funciones por puesto, lo que minimiza su efecto.

No hay procesos definidos, lo que resta cohesión a las iniciativas de cambio.

Recomendaciones

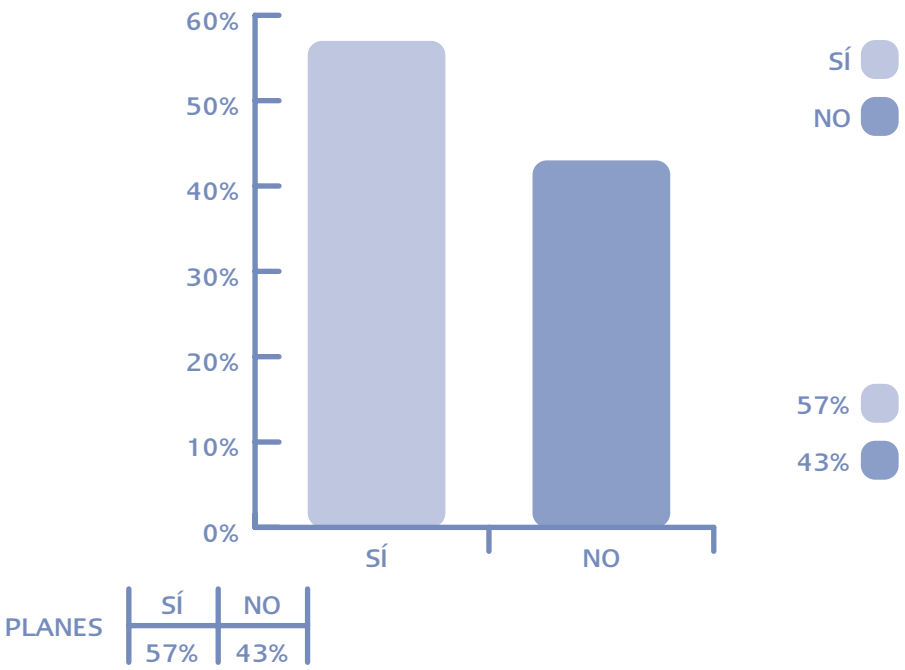
Es necesario definir una estructura orgánica y de trabajo para que el personal pueda canalizar su esfuerzo de manera lógica y racional.

Una vez definida la estructura, se debe proceder a reglamentar el trabajo, integrar el manual de organización y llevar a cabo un análisis y evaluación de puestos para formular las descripciones correspondientes.

Es conveniente realizar un análisis de los contenidos de las áreas funcionales para que esa responsabilidad no quede diluida o dispersa en varias personas y niveles de la empresa.

Una vez que se cumpla con una división funcional, se puede proceder a integrar procesos que agrupen bloques de funciones. Así, con base en un inventario de procesos, se pueden detectar y plasmar los estratégicos.

Niveles



Situación

57% de los mandos con responsabilidad, incluida la dirección, el *staff* y el segundo y tercer niveles afirma que existen planes en la empresa.

El señalamiento parte de un supuesto e interpretación de estos niveles, ya que el personal confunde los requerimientos normativos, de proveedores y de clientes, así como la forma en que tradicionalmente afronta el trabajo, con lo que representa una planeación empresarial seria.

La incipiente planeación de las actividades baja de la dirección al resto de los niveles de la empresa, lo que le resta fuerza a las áreas y propicia que se diluya de manera sistemática el sentido ejecutivo que debe prevalecer para que las acciones se instrumenten de forma homogénea.

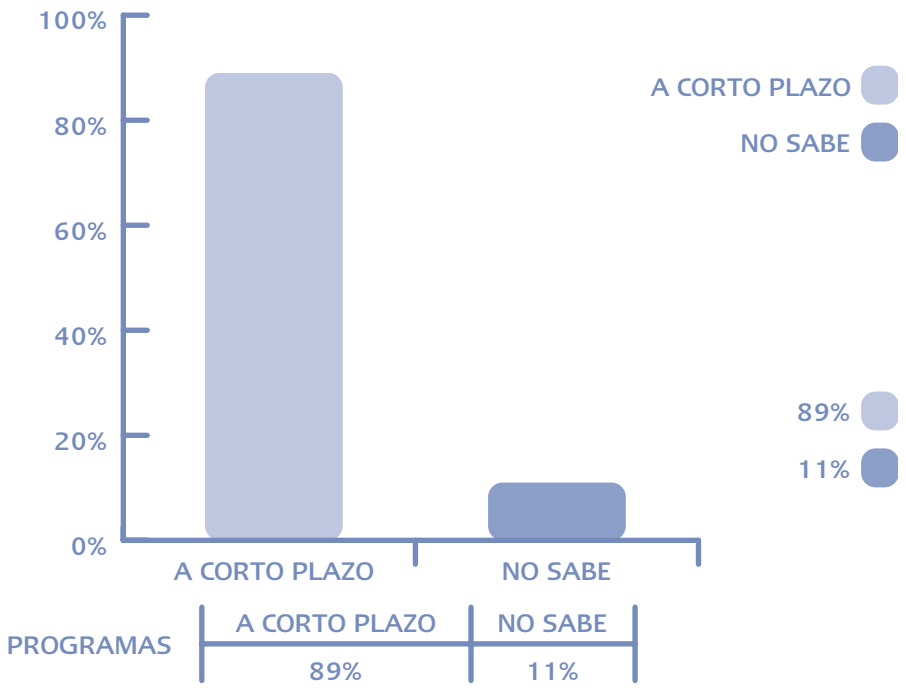
Recomendaciones

Se requiere implementar una campaña de sensibilización para eliminar la incertidumbre y abrir al personal al cambio.

La preparación de un plan de trabajo debe encaminarse hacia una planeación estratégica de negocios, para lo cual es necesario analizar fortalezas y debilidades y oportunidades y amenazas, posición en el mercado, formas de competir, rivalidad en el sector, productos y servicios actuales y sustitutos, relaciones con proveedores y clientes y detección de competidores reales y potenciales.

La planeación debe formularse de manera paulatina, a partir de la búsqueda de valores; después de alinearlos, se deben definir los indicadores y realizar el seguimiento de la secuencia de elementos para conformar el plan.

Horizontes



Situación

De acuerdo con 89% del personal del primer nivel (dirección y *staff*) y del segundo nivel (gerencias y superintendencia), el horizonte de los planes se concentra en el corto plazo.

El alcance de los planes se determina en función del ejercicio fiscal y de la duración de los proyectos.

La visión de los niveles de decisión se enfoca en el trabajo cotidiano, a experiencias previas y aspectos operativos, efecto de la ausencia de una planeación estratégica.

La formación académica del personal, su ejercicio profesional, el nivel de exigencia del trabajo y la forma de interpretarlo, hacen que adopte el camino menos complicado que es el horizonte inmediato.

Recomendaciones

La empresa tiene que abrir el horizonte de sus planes a corto, mediano y largo plazos, dependiendo de la naturaleza de las acciones y de la forma en que encare los retos.

La formulación de un plan de negocios sustentado en la estrategia requiere la capacitación del personal en la materia.

La duración de los planes debe ser una consecuencia de la transformación personal y empresarial. Esto implica que todo el personal rompa con la inercia en que está inmerso y modifique su actitud, hacia dentro y hacia afuera.

PLANEACIÓN: ENFOQUE INTEGRADO

La planeación, –entendida como el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca del propósito y actividades que un individuo, grupo, equipo, unidad u organización persigue_, proporciona un mapa claro a seguir de sus acciones futuras, sean

éstas estables o cambiantes, que debe fundamentarse en la revisión analítica de los componentes que le dan razón de ser para funcionar y proyectarse.

En este orden de ideas, los resultados obtenidos indican que no se ha comprendido el sentido de la visión como una forma de enmarcar el logro de aspiraciones comunes para orientar el trabajo con alto nivel moral y espíritu de equipo. La esencia de la visión reside en la dirección general, lo que ha generado el surgimiento de varias visiones alternas. Asimismo, ha restringido la oportunidad de llegar a un concepto de misión acorde con ella.

La ausencia de un enunciado de misión es un síntoma inequívoco de que no se ha trazado un puente entre lo deseado y lo posible que sirva como marco de referencia de las acciones para guiar a la empresa.

La percepción sesgada de que hay objetivos documentados resta dirección a los esfuerzos y limita la traducción del objeto de la empresa en propósitos concretos.

La distribución tan abierta de respuestas en cuanto a la existencia de metas refleja que no existen unidades de medida básicas que relacionen recursos y acciones con objetivos.

La superposición de criterios a manera de estrategia debilita los cimientos de la empresa, porque no permite la integración de una base de acción que marque la ruta fundamental para el empleo de recursos y el desarrollo del trabajo con unidad y cohesión.

La falta de políticas no sólo es una circunstancia consecuente con la dinámica de la empresa, sino un factor preocupante por su carácter elemental, toda vez que no se cuenta con normas generales que soporten las acciones.

La aplicación de criterios subjetivos y burocráticos para sustituir la inexistencia de procedimientos influye en el trabajo sin un orden lógico y secuencial.

El trabajo se realiza de manera pragmática, condición que resta conciencia al valor de los recursos y a la forma de relacionarlos con las acciones.

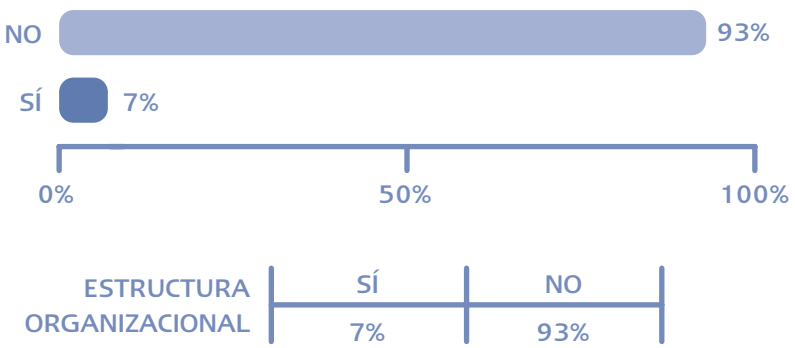
Existe miopía en la manera de focalizar las acciones, lo que deteriora la precisión de áreas de influencia y el proceso de toma de decisiones.

Están desarticulados los niveles jerárquicos de la empresa, situación que dificulta la delimitación de ámbitos de actuación y asignación de responsabilidad.

La concentración de las acciones en el corto plazo, impacta la definición de la espacialidad y temporalidad de las acciones en el horizonte de la empresa.

ORGANIZACIÓN

Estructura organizacional



Situación

93% del personal de todos los niveles, considera que la empresa carece de una estructura organizacional (organigrama), a pesar de que existe una versión no actualizada en los archivos.

El personal basa su respuesta en el desconocimiento del organigrama, porque no lo toma en cuenta y porque simplemente carece de una cultura que considere este tipo de elementos. Asimismo, la falta de definición de puestos y de su descripción ha acostumbrado al personal a asumir sus tareas a su leal saber y entender.

La estructura organizacional no es acorde con funciones, porque éstas no están definidas. Asimismo, en términos de operación, debe ser presidida por un director general.

El personal no relaciona la estructura con el desarrollo de un sistema de calidad.

Recomendaciones

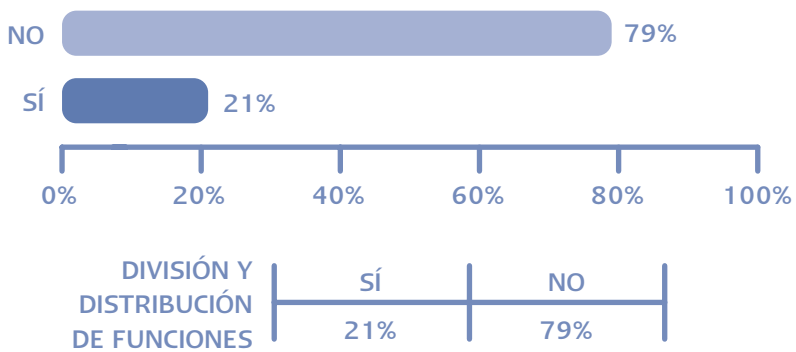
Definir la estructura organizacional de la empresa es la principal prioridad para iniciar un proceso de cambio sólido.

La concepción de la estructura debe arrancar más que de una necesidad para operar y cumplir con un requerimiento técnico, de la posibilidad de convertirla en una ventaja competitiva.

Las funciones son una consecuencia de la determinación de unidades, niveles y líneas de mando que una empresa requiere para operar. Aun así, debe concebirse una estructura con los niveles estrictamente necesarios.

La puntual concepción de la estructura representa un aspecto fundamental del sistema de calidad y de la cadena de valor de la empresa.

División y distribución de funciones



Situación

79% del personal estima que sus funciones no están claramente delimitadas, lo que ha ocasionado que en forma individual y por área, asuma las tareas que suplen la ausencia de funciones.

La mecánica de trabajo vigente anula la posibilidad de evaluar el desempeño y de efectuar un seguimiento de acciones objetivo congruente con el negocio de la empresa.

Las cargas de trabajo oscilan de una persona a otra de manera extrema, ya sea por evento normal, contingencia o disponibilidad. La mayor parte del tiempo el trabajo recae directamente en dos o tres personas del segundo nivel de mando y en dos del tercer nivel.

En el caso del *staff*, las cargas son permanentes y excesivas.

La manera en que fluyen las órdenes y se asignan responsables provoca la duplicidad, si no de funciones, sí del trabajo, lo que entorpece las acciones y genera retrasos, pérdida de información y fricciones innecesarias.

Recomendaciones

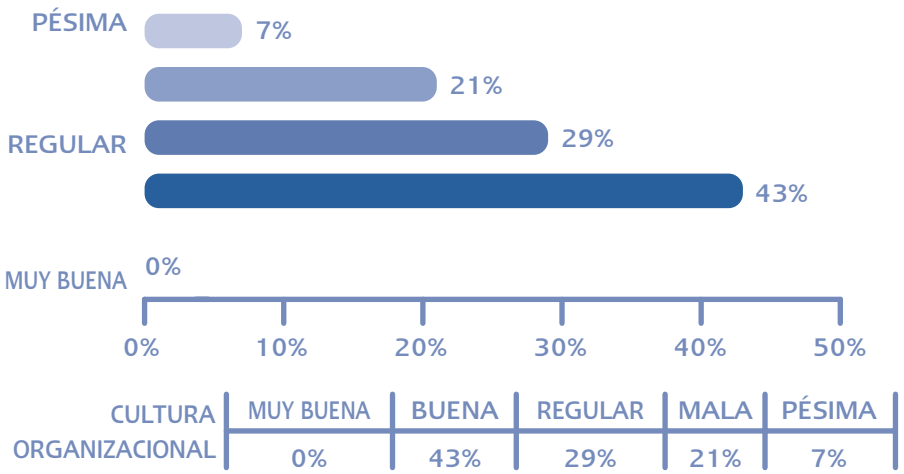
Es necesario que en forma paralela al diseño de la estructura organizacional se definan las funciones para cada puesto, unidad y área.

La división y distribución de funciones tiene que asociarse con la visión y oportunidad de negocio, por lo que puede crearse a partir de unidades estratégicas de negocio.

Conformada la estructura se puede implementar toda una gama de iniciativas tales como la evaluación del desempeño y la integración de funciones para delinear procesos.

Es indispensable que la división de funciones se refleje en una división del trabajo. La cercanía y/o el parentesco no justifica la asignación de cargas de trabajo irracionales.

Cultura organizacional



Situación

43% del personal percibe como buena la cultura organizacional de la empresa, 29% cree que es regular, 21% mala y 7% pésima, cifras que contrastan con el hecho de que ninguna persona la calificó como muy buena.

La cultura que se vive en la empresa es más un juego de variables y percepciones personales con una enorme dosis de percepciones familiares, más que organizacionales. Esto genera que predomine la línea de sangre por encima de la línea de mando.

Algunas de las personas del segundo nivel estiman en forma complementaria que existen dos culturas: una en la cúpula y otra en la base. Esta dicotomía propicia incertidumbre y pone distancia entre las personas y los grupos.

Si bien la dirección ejerce su función de manera eficaz, también lo hace basada en una actitud paternalista. En parte esta actitud se debe a la presencia de familiares y amigos en la empresa, y en parte, a que el director se siente responsable del equipo de trabajo.

La cultura prevaleciente no estimula la productividad, sino que, hasta cierto punto la frena.

Recomendaciones

La dirección tiene que valorar detenidamente la dimensión del cambio y las consecuencias que implica. Un cambio de cultura va más allá de un simple ajuste de estructuras, procedimientos o funciones: implica compromisos cuyo cumplimiento es ineludible.

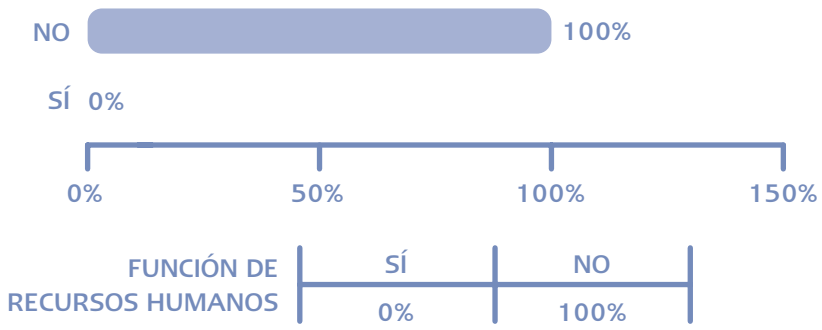
Se requiere una mayor integración del personal. Para lograr este objetivo, las medidas de mejoramiento administrativo que se lleven a cabo deben vincularse con aspectos sustantivos.

Debe prepararse al personal de la empresa para el cambio en la cultura organizacional, de manera tal que permita asimilar los nuevos patrones y modelo de empresa; esto hará posible que no sólo se adapte al cambio, sino que lo propicie y lo sostenga.

Para atenuar la resistencia al cambio y que éste tenga éxito, es conveniente que los responsables de difundirlo tomen en cuenta opiniones, puntos de vista, sugerencias y aportaciones de todo el personal de la empresa.

Para manejar adecuadamente el cambio, es recomendable formar equipos de trabajo para organizar pláticas, seminarios, foros de decisión y otras acciones de esta naturaleza, con el fin de capacitar al personal. También conviene llevar a cabo reuniones de sensibilización para incrementar la confianza y colaboración.

Recursos humanos



Situación

La totalidad del personal de la empresa coincide en que no existe la función de recursos humanos.

La carencia de una unidad, departamento o área de esta naturaleza se suma a la falta de otras áreas fundamentales como son finanzas, mercadotecnia y servicio a clientes, entre otras. En términos estrictamente de resultados, no existe una administración real, sino empírica.

La inexistencia de un área responsable de la función de recursos humanos contribuye a la ausencia de plantillas de personal, análisis y valuación de puestos, reclutamiento, criterios documentados para la selección, contratación e inducción de personal, capacitación y desarrollo, reglamento interior, normas de higiene y seguridad, prestaciones y disposiciones para la organización y control de personal. Asimismo, repercute en la falta de incentivos, motivación, competencia, *empowerment*, evaluación de desempeño, manejo del estrés, el conflicto y la negociación.

El hecho de que no se cuente con un área de recursos humanos, concentra en la dirección algunos procesos de su responsabilidad, y elimina todos aquellos que no son percibidos como necesarios o que se desconocen totalmente.

No se han creado comisiones para preparar información reglamentaria (reglamento interior, higiene y seguridad y capacitación). Tampoco se han integrado equipos para promover la función a manera de círculos de calidad.

Recomendaciones

Es importante que la función de recursos humanos no quede diluida. Se debe asignar la responsabilidad a un área específica.

El titular del área de recursos humanos tiene que formular un inventario de necesidades a cubrir en el corto, mediano y largo plazos.

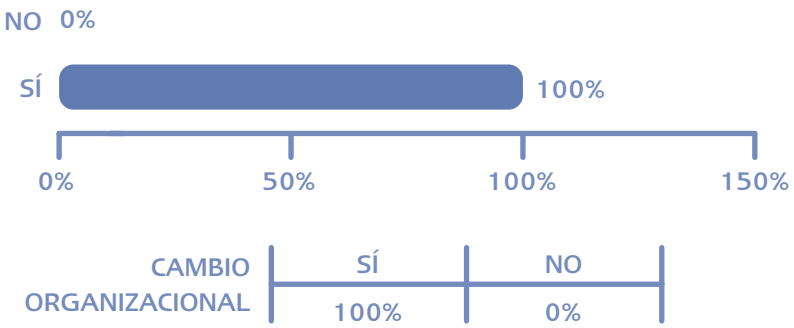
La dirección tiene que delegar en el responsable de la función, la autoridad para que efectivamente cumpla con ella.

Es necesario crear la comisión de reglamento interior, la comisión de higiene y seguridad y la comisión de capacitación.

Es importante planear una campaña de difusión para que el personal esté informado de los cambios. Entre otras medidas, se debe colocar un panel que sirva como canal de comunicación.

El titular de la función que se designe tiene que contemplar que durante el proceso de cambio su papel será determinante, en particular por el apoyo que tiene que brindar al *staff* externo.

Cambio organizacional



Situación

Todo el personal afirma que está convencido de la necesidad del cambio, pero es necesario considerar el trasfondo de la indicación. En primer lugar, el personal se inclina por el cambio porque muestra disposición a mejorar; en segundo lugar, porque tiene incertidumbre sobre el futuro y piensa que el cambio aclararía su situación; en tercer y último lugar, porque es una forma de delegar para evadir la realidad.

En este orden de ideas, la perspectiva de cambio es positiva en la medida que denota la apertura del personal, pero esta actitud no es totalmente aprovechable porque no hay una conciencia clara de las implicaciones que puede traer consigo.

El cambio organizacional está en marcha, aunque de manera incipiente. Técnicamente, ha partido de reconocer la necesidad de cambiar, y ha continuado a través de la identificación de causas –esto es, el diagnóstico– pero todavía falta implementarlo y evaluarlo.

Recomendaciones

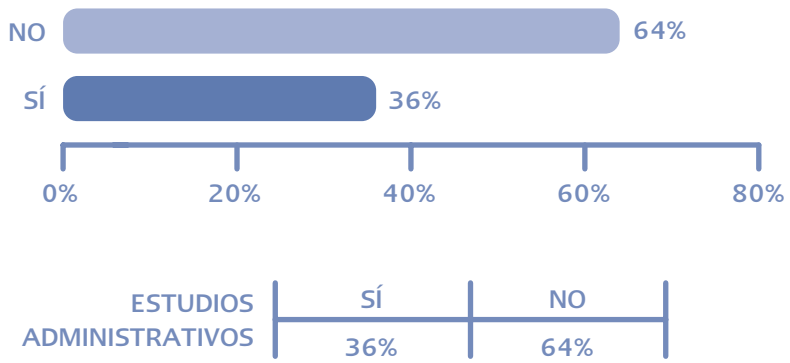
Es imprescindible un acercamiento real con el personal para que tome conciencia del interés de la dirección en que se inserte en el cambio.

Se deben identificar los puestos que requieren reforzamiento o ajuste. Para ello, hay que precisar el volumen de información que manejan los procesos de mediación involucrados, factores que influyen en el trabajo, relaciones interpersonales, contexto del trabajo, variedad, identificación e importancia de las tareas.

La implementación y evaluación del cambio debe fundamentarse en la estructura, los procesos e interacción de las personas.

Se tienen que prever cambios que pueden ir desde el objeto de la organización, estructura, tecnología y procesos, hasta el cambio de personas.

Estudios administrativos



Situación

36% del personal opina que se han efectuado estudios administrativos para mejorar el desempeño de las áreas de la empresa.

La percepción es baja, pero además es relativa en cuanto a su validez, ya que algunas de las áreas tienen conocimiento de un esfuerzo previo de esta naturaleza, mientras que otras estiman que el levantamiento de información motivo de esta iniciativa representa una nueva oportunidad de mejora.

En realidad, los registros de la empresa no contienen antecedentes de un estudio que haya servido realmente para fortalecer las condiciones de trabajo.

La falta de estudios de esta índole es una consecuencia más de la cultura prevaleciente, sustentada en la costumbre y la reacción.

También es de destacar, en lo relativo a los aspectos administrativos, que no existe un órgano interno con la preparación técnica necesaria para fundamentar un estudio de estas características. No obstante, en materia de construcción, ha faltado iniciativa para proponer mejoras en el trabajo, por lo menos de manera escrita.

Recomendaciones

Es una exigencia de primer orden que el personal conozca y pueda distinguir un estudio de mejoramiento de otro tipo de estudios.

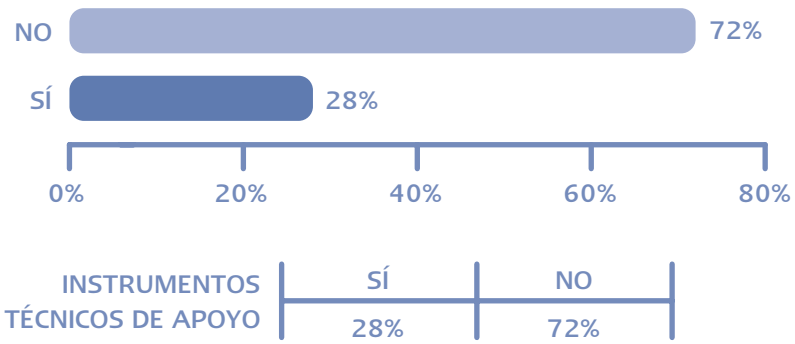
Por higiene mental, el personal debe identificar el contexto en el cual se encuentra inmerso, esto es, saber la verdad. A partir de ese conocimiento es más fácil esforzarse por construir una realidad que mantenerse en supuestos.

En el proceso de cambio debe mediar una interiorización del personal y una detección de las necesidades de motivación para que el cambio realmente detone.

En el diseño de la estructura tienen que incluirse las funciones que complementen las actuales, pero debe hacerse especial hincapié en que el perfil del personal sea el adecuado para el puesto.

La dirección debe asegurarse de que los avances de la propuesta de mejoramiento sean del dominio de todo el personal. También, que el personal se involucre y participe activamente, no de manera nominal.

Instrumentos técnicos de apoyo



Situación

Sólo 28% del personal considera que están documentados los instrumentos técnicos en los que se fundamenta el quehacer de la empresa, aseveración que, a pesar de su reducido índice de respuestas, es errónea, ya que no se encuentra ningún registro escrito al respecto.

La apreciación, como en otros componentes previamente analizados, tiene dos orígenes. Por un lado, el área administrativa que basa su respuesta en un compendio de documentos para la presentación de la empresa; por otro, el área de construcción, que parte de las normas dictadas por instancias normativas u oficiales, y no de documentos preparados internamente.

La carencia de manuales administrativos es algo lógico en función de las condiciones de operación, pero el hecho de que no se disponga de ningún elemento de decisión de otro tipo, como índices de rotación, estadísticas de ausentismo, retardos, niveles de productividad, modelos de inventario, cuadros de distribución del trabajo, entre otros, es una cuestión para reflexionarse.

Recomendaciones

Es conveniente que la dirección, su *staff*, segundo y tercer niveles integren un comité directivo del cambio, con una agenda de reuniones, asuntos a revisar claramente definidos, reportes de avance y seguimiento de acuerdos.

El inventario de necesidades y proyectos para implementar el proceso de transformación y fortalecimiento de la empresa debe formar parte de un proyecto de cambio que incluya la mejora continua, la calidad total y la reingeniería.

Todas las áreas de la empresa deben sumarse al cambio, pero en especial el área de construcción, la cual, en el corto plazo, puede aportar elementos de juicio para optimizar su desempeño.

ORGANIZACIÓN: ENFOQUE INTEGRADO

La organización determina cómo se disponen y coordinan los recursos de la empresa a través de un sistema de relaciones que agrupa y asigna funciones a unidades de trabajo interrelacionadas por líneas de mando, coordinación y comunicación para alcanzar objetivos preestablecidos.

Los resultados de la auditoría administrativa muestran claramente que la empresa carece de una estructura orgánica que funcione eficazmente. La vigente, denota la imprecisión con que se determinaron los niveles de autoridad y responsabilidad, además de que no constituye un mecanismo de trabajo que traduzca su objeto.

La división y distribución de funciones no permite delimitar áreas de influencia, cargas de trabajo y el manejo lógico de la delegación de autoridad.

En la empresa predomina una cultura organizacional producto de un mosaico de subculturas a nivel área y persona, lo que diluye el perfil de la organización, maximiza hábitos y actitudes y conserva el nivel de conciencia y valores que prevalecen.

La función de recursos humanos prácticamente no existe. La ausencia de un sistema formal de administración en la materia coincide en la percepción de personas, no de capital humano, lo que limita el aprendizaje y restringe la posibilidad de un cambio.

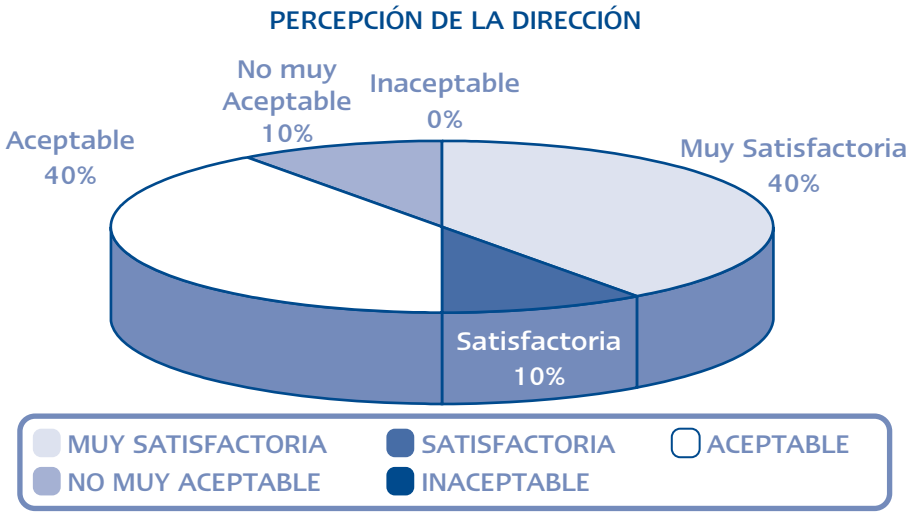
El cambio organizacional es apoyado por todo el personal. No obstante, hay más ingredientes de incertidumbre que de convicción en la forma de visualizarlo, factor que frena la capacidad de emprender las acciones con otra óptica y que resta permeabilidad para desarrollar caminos alternativos de actuación.

Los esfuerzos por elevar el desempeño son incipientes, en función del nivel de conocimientos imperante y la carencia de un órgano o persona especializada en el campo, lo que afecta la forma de fundamentar el quehacer y el grado en que se dispone de elementos de juicio para mejorar la dinámica organizacional.

Los instrumentos técnicos de apoyo existentes, en términos de normas y principios administrativos, son cuestionables. Las referencias que se encontraron son de dos tipos: las preparadas internamente, producto de una serie de documentos con información parcial y poco sustentada, y las procedentes de las instancias normativas u oficiales con las que la empresa interactúa. Estas condiciones no han contribuido al aprovechamiento racional de los recursos, han restado fuerza para conseguir una correcta realización de las acciones y han atenuado los procesos de toma de decisiones.

DIRECCIÓN

Liderazgo



Situación

En cuanto a cómo percibe el personal la figura del director, 40% cree que es muy satisfactoria, 10% satisfactoria, 40% aceptable y 10% no muy aceptable.

La variedad de respuestas tiene dos significados: uno, que es la percepción real, y otra, que varía según el nivel jerárquico y el área. La primera apreciación es incuestionable. La segunda es discutible, ya que las opiniones de mayor valor parten de las áreas más cercanas a la dirección, en las que hay, por un lado, plena convicción y por otro, esperanza más que otra cosa, aunque el personal no lo expresa en esos términos. Las opiniones que oscilan entre satisfactoria y aceptable en la escala de medición son muy impersonales; expresadas para "salir del paso" y con un alto grado de aprensión, y hasta temor por la incertidumbre de su permanencia en el empleo. El menor porcentaje no es muy representativo porque las respuestas corresponden a personas con una gran incongruencia en su comportamiento.

Es de destacar que, en el caso de la dirección, se empleó otra escala de medición para contrastar con la de los otros niveles y determinar la autoestima del director, la cual fue la más alta posible.

Asociando los dos tipos de respuestas se puede afirmar que, si bien la figura del director es controvertida de manera muy velada, también es una figura muy aceptada, condición que respalda la imagen que él tiene de sí mismo.

En la pregunta de refuerzo sobre la imagen del director, 60% del personal lo ve como director, 30% como líder y 10% como ambas figuras. En estas respuestas se puede constatar que para el personal, la figura de director es ante todo una autoridad que les merece respeto. No obstante, las respuestas de 40% del personal que lo ve como líder son espontáneas y honestas.

Recomendaciones

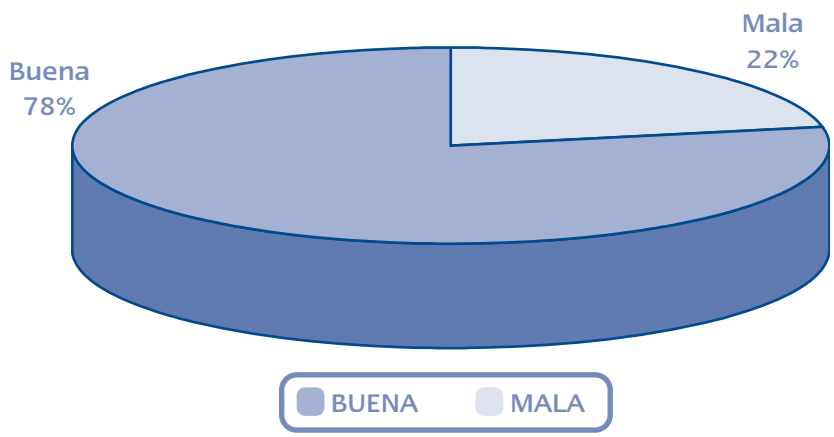
Los retos que enfrenta la empresa en el corto plazo demandan de un liderazgo eficaz, capaz de mover al personal para que alcance logros significativos. Para ello, se debe crear una visión que impulse los niveles de energía, la inteligencia, la sensibilidad e integridad del personal.

En forma paralela, el director, una vez aprobada la nueva estructura organizacional, debe delegar en un mando confiable y bien preparado —ya sea *staff* o de segunda línea— todos los asuntos meramente operativos, conservando para sí sólo los asuntos estratégicos. De preferencia, intervenir solamente en su etapa de acercamiento y/o negociación con los clientes.

Es conveniente trabajar en una imagen corporativa a la cual pueda adherirse el personal. La iniciativa debe ser analizada en todas sus vertientes para integrar un programa con toda una gama de acciones a seguir en áreas de recursos humanos, marketing, servicio a clientes, etcétera.

El liderazgo desde la dirección tiene que cambiar hacia el interior y el exterior de la empresa. La imagen del director debe reflejar que ejerce el poder no sólo por su posición, sino por su persona, así como de manera legítima y por su conocimiento.

Comunicación



Situación

78% del personal opina que la comunicación en la empresa es mala, mientras que sólo 22% siente que es buena, afirmación que pone de manifiesto una de las debilidades congruentes con la realidad que prevalece en la empresa.

En forma complementaria, el personal afirma que 100% de la comunicación es totalmente verbal, esto es, que no está documentada. También, en la mayoría de los casos, el tratamiento de los asuntos no es lo formal que debiera ser.

Un elemento que resalta en el análisis y que refleja la distancia entre las áreas, es que entre quienes respondieron en favor de una buena comunicación, no hay uno solo que pertenezca al área de construcción.

El juego de variables inmersas en la comunicación pone de relieve lo siguiente: 1) el personal que acepta la existencia de la comunicación es del área administrativa y es el cercano a la dirección, por adscripción o parentesco; 2) el área de construcción percibe como mala la comunicación, que es verbal y no siempre formal; 3) la comunicación entre ambas áreas es muy mala.

En el área de construcción, excepto por la documentación de estimaciones de obra en sus versiones de reporte, bitácora o registros de consumo, no hay forma de comprobar los aspectos que se tratan, no se diga seguirlos y evaluarlos.

La comunicación tan incipiente es un elemento más que contribuye a la confusión en algunos casos, la omisión en otros y al nerviosismo generalizado que flota en el ambiente de la empresa.

Recomendaciones

Como parte del trabajo en la imagen corporativa, es necesario diseñar un sistema de información administrativa. Asimismo, en paralelo, crear bases de datos de clientes, proveedores, licitaciones, etcétera.

Durante el proceso de integración del sistema de información es conveniente capacitar al personal en materia de redacción, uso de medios y procedimientos específicos. También es recomendable que se le instruya acerca del protocolo y seriedad con la que tiene que manejarse en la empresa.

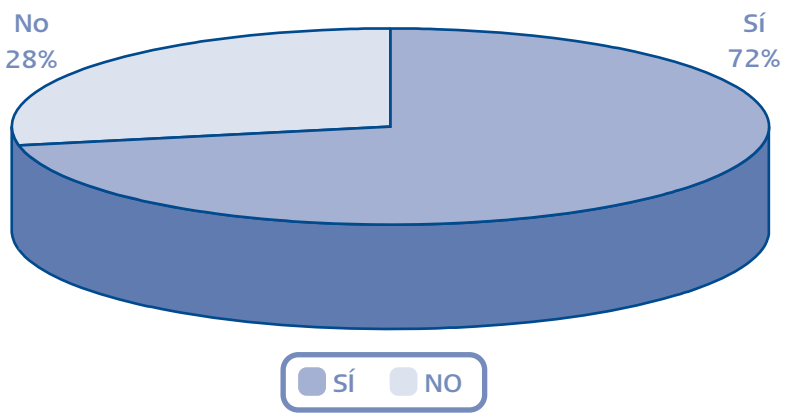
El proceso de comunicación tiene que partir de la estructura organizacional aprobada. Esto significa que debe ceñirse a los canales definidos, que por ningún motivo pueden modificarse, salvo excepciones plenamente justificadas.

No deben ponerse cortapisas a la comunicación verbal, es una forma de relación que es sana para cualquier organización. Otro obstáculo que es necesario remover es el rumor que campea en la empresa.

La comunicación entre el área administrativa y la de construcción no es eficaz. En parte, por la actitud que asume cada una de ellas y en parte por la formación de sus integrantes.

La interrelación entre las áreas y niveles jerárquicos puede lograrse a partir de la estructura, pero puede ampliarse mediante el trabajo en equipos primero y basado en procesos después. Como sea, si se opta por trabajar con base en reuniones, éstas deben ser sólo las necesarias y con una agenda que no las extienda de manera irracional.

Manejo del estrés, el conflicto y la crisis



Situación

72% del personal señala que el trabajo le genera algún tipo de estrés, en tanto que al resto no le afecta de esa manera.

Durante el proceso implementado para recopilar datos, el personal, en mayor o menor medida, mostró nerviosismo. En muchos de los casos, el nerviosismo traducía más que ansiedad, es decir, temor, y aunque no hubo una aceptación abierta del mismo, el comportamiento evasivo, errático, defensivo y justificativo corrobora esta impresión.

El estrés no sólo influye en la cultura organizacional que predomina en la empresa, sino que la complica aún más, ya que no sólo es la desorganización y hasta cierto punto la anarquía las que la debilitan, sino el estado de indefensión tácito y latente que se percibe en diversos niveles.

Coincidente con la situación previa, 72% del personal reconoce que el estrés es un factor desencadenante de conflictos. No obstante, ningún entrevistado especificó la clase de conflicto. Asimismo, no se ha enfrentado ninguna crisis.

Es muy probable que el personal asimile el conflicto con desaveniencias, errores de comunicación y coordinación o, en el peor de los casos, con el despido de personal. Sin embargo, sea cual sea el motivo, el hecho es que el personal tiene en mente el conflicto, lo que varía su condición meramente potencial o una aceptación silenciosa del mismo.

La asociación de estrés y conflicto no es aleatoria, es intencional y consecuente no sólo con la cultura de la empresa, sino con la imagen general que se tiene de la forma de funcionar.

Recomendaciones

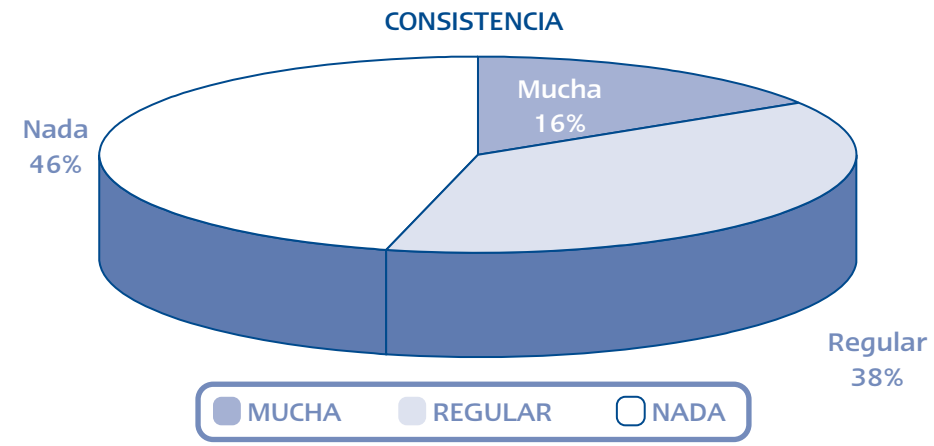
Antes de emprender cualquier cambio autorizado o como inicio de él, es indispensable implementar una campaña de sensibilización para disminuir, en lo posible, la tensión que soporta el personal.

Es recomendable que la estrategia para afrontar el estrés, el conflicto y la crisis involucre a toda la empresa y se inserte como parte del proceso de cambio, no como una iniciativa aislada.

La responsabilidad específica del manejo del estrés y el conflicto no puede dejarse al azar. En la medida en que se efectúen los ajustes a la estructura y forma de operar de la empresa, quien asuma la responsabilidad de la función de recursos humanos debe tomar las providencias necesarias. En materia de estrés, enriquecer el trabajo, rotar puestos, analizar las actividades del puesto, entrenar y desarrollar habilidades, dar oportunidad de hablar del trabajo y conceder mayor participación en la toma de decisiones. En materia de conflicto, revisar las condiciones de trabajo estructurales, enfocar el proceso o analizar en forma conjunta estructura y procesos. En materia de crisis, diseñar un plan y crear un equipo para manejarla.

Los cambios que se vayan ejecutando, particularmente los de personas, deben hacerse de manera inteligente y pausada. Por lo tanto, tiene que mediar la discreción y el trato profesional. Asimismo, es recomendable que el titular de cada área asuma la responsabilidad. Por ninguna razón deben recaer de manera directa en la dirección.

Toma de decisiones



Situación

Sobre la congruencia y solidez de los procesos de toma de decisiones, 16% estima que es mucha, 38% que es regular y 46% que es inexistente.

La credibilidad del personal sobre la forma en que se decide en la empresa es baja. Esta apreciación, a diferencia de otras, está repartida en todas las áreas y concentrada en los niveles con más posición y conocimiento de las implicaciones que esto encierra.

También son representativos los comentarios en torno a la respuesta, tales como: "algunas decisiones son populares y otras no", "son precipitadas", "están centralizadas en la dirección" y "obedecen a compromisos de la dirección".

La baja credibilidad justificada al responsabilizar a la dirección saca nuevamente a la luz la escasa delegación de autoridad que existe y el alto nivel de incertidumbre que prevalece, pero, más que nada, la actitud reactiva del personal, que ha terminado por conformarse y esperar que decidan por ellos.

Por otra parte, y para asegurar la congruencia de la opinión, se solicitó al personal que indicara si los resultados que obtiene la empresa validan el proceso de toma de decisiones. En este caso, 60% respondió que "sí", 20% que "no" y 20% indicó que los resultados estaban en proceso de hacerlo. Esta respuesta fue acompañada por comentarios en el sentido de que como empresa no han sido lo buenos que debieran ser, pero a nivel personal sí, particularmente en lo económico.

Si bien esta última respuesta complementa la primera, pues cierra el ciclo del proceso de la toma de decisiones y ratifica el nivel de la forma en que se visualiza la congruencia y solidez en la forma de decidir, también confirma dos aspectos clave: que no hay decisiones fuera de la dirección y que la empresa es rentable por los proyectos que lleva a cabo, no por su manejo.

Recomendaciones

Es necesario concientizar al personal de que el proceso de toma de decisiones no es privativo de la dirección, su *staff* y segundo nivel.

La toma de decisiones no es un hecho aislado, es la consecuencia de una serie de variables, por lo cual es necesario trabajar en el flujo de información de las distintas áreas hacia los puntos de decisión, entre otras cosas, en la congruencia, velocidad y oportunidad.

Las decisiones pueden presentarse en dos versiones: programadas y no programadas. En el primer caso, el proceso de toma de decisiones no debe entrañar problema alguno, mientras el flujo y los núcleos de decisión se apeguen a las pautas dictadas por el comité directivo. En el segundo caso, el propio comité está capacitado para asumir la responsabilidad. No obstante, la dirección tiene que contar con el soporte de, por lo menos, una persona del área adjetiva y otra del área sustantiva preparadas para afrontar contingencias. Por excepción, la dirección puede apoyarse en el *staff* externo.

Es recomendable, en la medida de lo posible, que las decisiones estratégicas se tomen con más tiempo y de manera más analítica.

Es necesario contar con un sistema de control de gestión para supervisar el proceso de toma de decisiones.

DIRECCIÓN: ENFOQUE INTEGRADO

La dirección implica el proceso de influir en las actividades de un grupo o de toda una organización para que contribuya al logro de los objetivos y metas establecidos. Es también la forma de tomar las decisiones pertinentes para regular la gestión de una organización y encaminarla hacia resultados eficaces y sustentables.

El comportamiento de los componentes bajo estudio ponen de manifiesto que la dirección de la empresa descansa en su liderazgo. La comunicación, el manejo del estrés y el conflicto son inciertos, y la toma de decisiones errática.

El liderazgo constituye una conducta que guía y provee el soporte necesario a la empresa, aunque esté basado más en expectativas que en hechos. El líder ejerce su poder de influencia y hace que las acciones, en lo sustantivo, se implementen de la mejor manera posible.

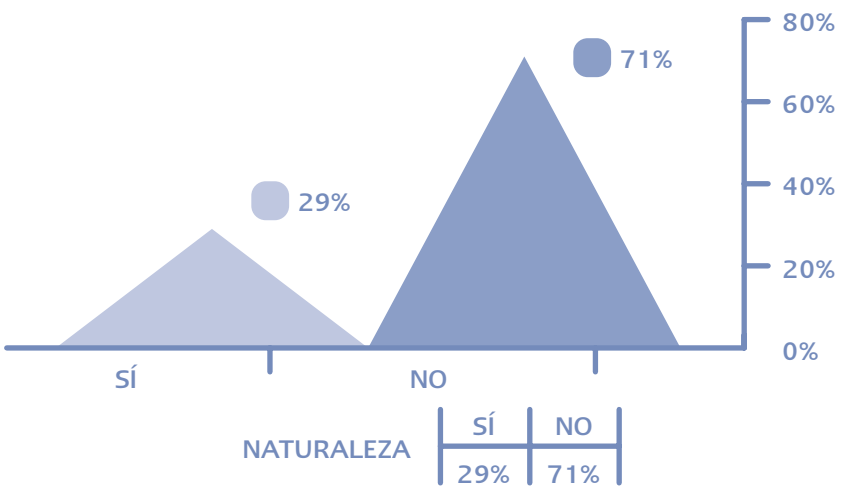
La comunicación tiene un significado comprensible, pero bajo dos perspectivas: que en su mayoría es verbal y en materia de proyectos. Todas las demás fuentes y vertientes son etéreas. En esa medida, la capacidad para intercambiar conocimientos, experiencias e impresiones por diferentes vías y canales es limitada.

El grado de atención que ofrece la empresa a las actitudes y conductas que influyen en el compromiso y en el nivel de desempeño del personal es vago, lo que se convierte en una falta de capacidad de resolución de situaciones cuyas causas generan efectos nocivos en el clima organizacional, el cual está muy deteriorado.

La toma de decisiones es el componente más débil de la etapa. Las condiciones de operación no permiten un manejo adecuado del riesgo y la incertidumbre, tampoco la generación y evaluación de alternativas en el proceso decisorio. El efecto de no capitalizar el proceso en la obtención de resultados, cancela el enfoque estratégico real y potencialmente.

CONTROL

Naturaleza



Situación

71% del personal de la empresa advierte que no existen controles, mientras que 29% afirma su existencia.

La visión del personal de la empresa se enfoca básicamente en los controles operativos producto de los asuntos bajo su responsabilidad. En el caso de la administración, la

paquetería que emplea y los requerimientos contables y fiscales. En el de la construcción, los concernientes al avance de obra y recursos utilizados.

En la empresa no existe una cultura del control, debido a lo cual no hay controles de personal, ni de ventas, ni de proyectos (hacia adentro), ni de activos fijos, ni de almacén e inventarios, etcétera.

La escasez de controles es una circunstancia a que, si bien está ligada a la cultura, es producto de la falta de planeación, que es donde se establecen los estándares a cumplir; hay una carencia de organización por la falta de procedimientos documentados y de dirección, por la inexistencia de directrices escritas.

Recomendaciones

Es conveniente diseñar y establecer indicadores de gestión y de proceso administrativo para guiar las acciones de la empresa.

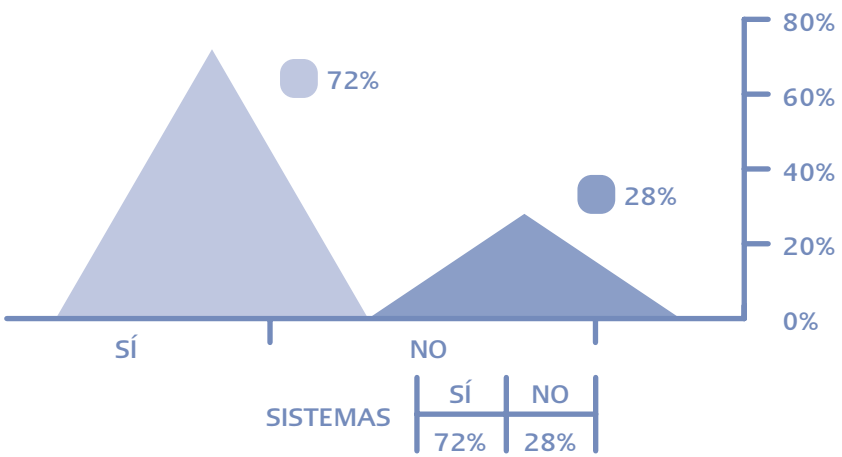
Se necesitan definir los perfiles de puesto para determinar la responsabilidad correspondiente y asignar los controles para ese efecto.

Es preciso elaborar y documentar los procedimientos para diseñar los formatos y pasos para controlar las operaciones de la empresa.

La dirección debe indicar, en particular a sus mandos inmediatos, *staff* y de línea, el tipo de información que necesita para concentrase en la estrategia y plan de negocios de la empresa. Asimismo, debe formalizar el tipo y frecuencia de reportes de avance y el mecanismo, vía trabajo en equipo, para mantener la cohesión y nivel de desempeño.

Es altamente conveniente que las recomendaciones de la auditoría administrativa sean objeto de la aplicación de auditorías de seguimiento para garantizar su cumplimiento.

Sistemas



Situación

En contraste con la existencia de controles, 71% del personal especifica que sí se cuenta con controles sistematizados, en tanto que 29% considera lo contrario.

Es evidente la confusión que priva en la empresa, no sólo desde el punto de vista técnico, sino semántico. Si la referencia a un control es directa, hay una respuesta; si es indirecta o relacionada con otro concepto, se produce otra respuesta.

También, asociado con la interpretación anterior, está el hecho de que en las respuestas del personal existe una actitud defensiva velada, producto de la cultura organizacional de la empresa.

Los controles sistematizados que el personal refiere son: autofinanciamiento, programa de obra, nóminas, cuenta de cheques, contabilidad, etc., esto es, aspectos operativos fácilmente identificables.

Recomendaciones

En el momento de definir los perfiles de puesto y las responsabilidades asignadas a cada uno de ellos, se deben fijar claramente los controles correspondientes.

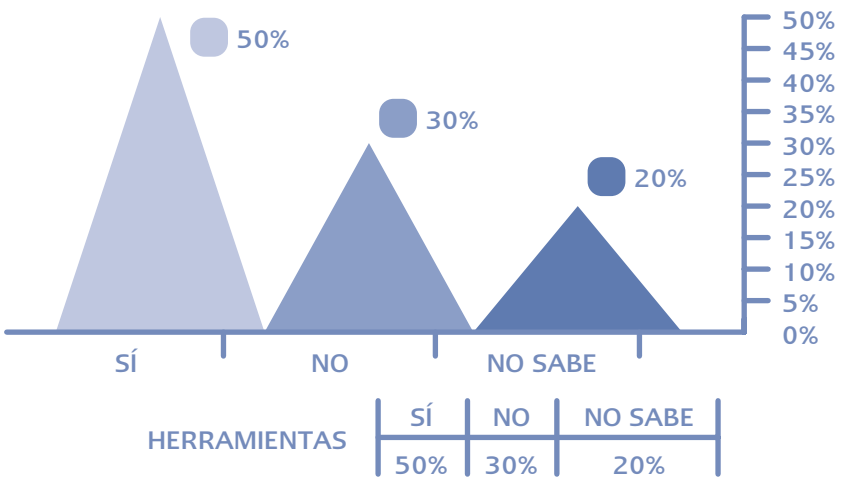
Cuando se elaboren e implementen los procedimientos para cada unidad administrativa, procede el establecimiento de controles documentados.

En ambos casos, organización y procedimientos, es necesario impartir los cursos de capacitación que permitan al personal asumir su responsabilidad de manera accesible y efectiva.

Al trabajar en aspectos de sensibilización y cultura organizacional, hay que hacer hincapié en la apertura que se requiere para manejar cualquier situación con tranquilidad y objetividad, incluidos los controles.

El responsable del área de sistemas o tecnología de la información debe preparar un anteproyecto de los sistemas informáticos de soporte que involucre a todas las áreas, el cual tiene que presentar y afinar con cada una de ellas, particularmente en materia de controles.

Herramientas



Situación

50% del personal afirma que existen controles financieros, 30% opina lo contrario y 20% dice que no sabe.

Quienes creen que sí existen controles financieros, indican que son los que se establecen entre el gasto y la cobranza, sobre anticipos, estados financieros, etcétera.

Las opiniones positivas recaen de nuevo entre el personal administrativo que maneja o registra el empleo de recursos y el de construcción, lo que fortalece el hecho de que las decisiones que se implementan están polarizadas técnica y familiarmente.

A manera de respaldo se preguntó al personal si la empresa utiliza alguna clase de financiamiento. 80% respondió que no; 20%, que lo hizo afirmativamente, se refirió a anticipos de obra.

También se solicitó al personal que expresara cómo relaciona los controles con los resultados. De nueva cuenta, 80% manifestó que lo desconoce, mientras que 20% que sostiene que hay una relación, lo fundamenta en que es de manera global y que el director lo sabe.

De la combinación de los tres resultados se destaca lo siguiente: 1) no hay certeza acerca de la existencia de controles financieros que no sean los operativos; 2) el conocimiento del tema se concentra en el staff de la dirección y segundo nivel; 3) no se precisa la existencia de financiamiento, y 4) no existe un control de resultados confiable.

Recomendaciones

Establecer controles financieros en todos los rubros en que interviene la empresa es una tarea prioritaria. Asimismo, deben estar estandarizados y periódicamente ser motivo de análisis en equipo.

Es necesario definir el control y seguimiento de proyectos de construcción en oficinas centrales y obras foráneas.

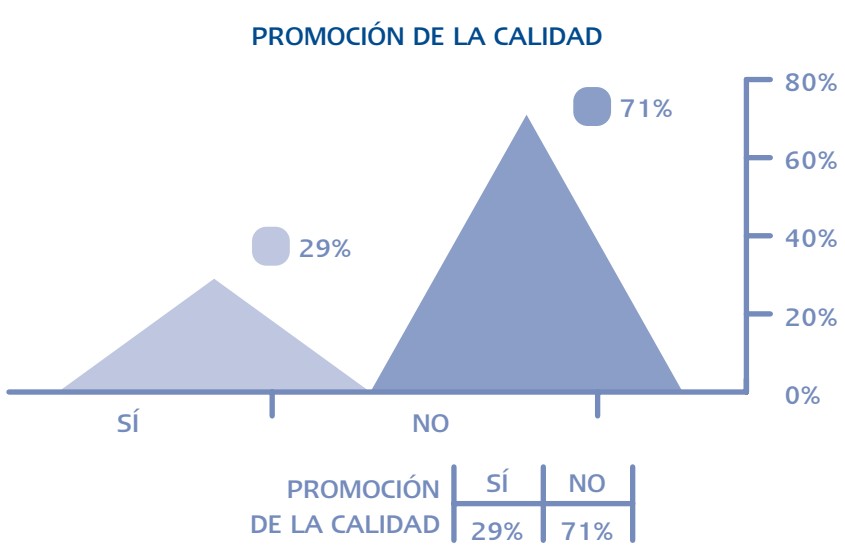
Es conveniente que el análisis de cifras se realice por un mecanismo de evaluación establecido con ese propósito, y que la revisión se formule con base en indicadores.

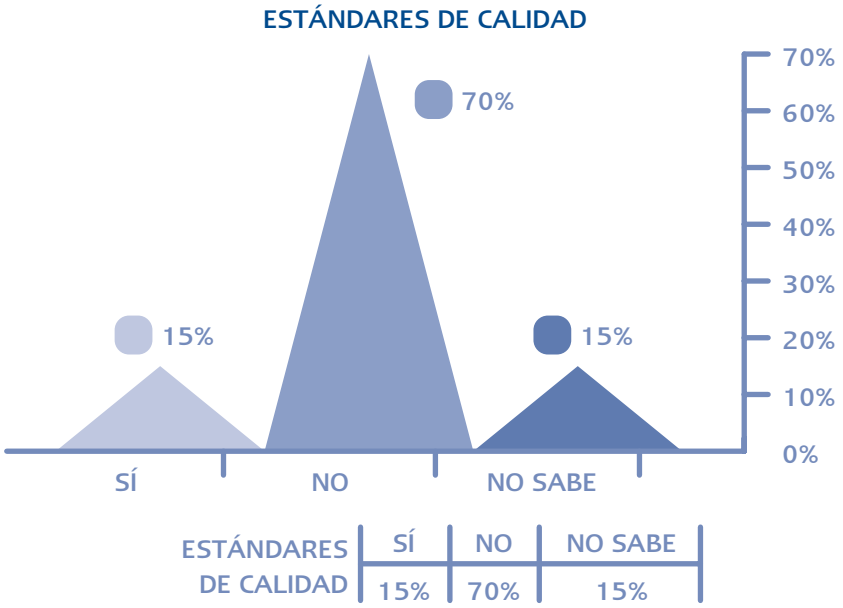
Debe disponerse de una relación de financiamientos públicos y privados, que detalle, por lo menos, el tipo, plazo, compromisos, seguimiento y efectos para la empresa. También es necesario incluir en los estados financieros la depreciación de la maquinaria y equipo que se adquiere con esos financiamientos.

Los costos de operación, tanto adjetivos como sustantivos, son demasiado altos. En términos generales, le cuesta mucho a la empresa mantener su funcionamiento, pues casi asciende a 80% de la utilidad que percibe por proyectos.

La estructura organizacional puede diseñarse mediante la integración de centros de costos, de gastos, de ingresos, de inversión y de utilidades, para hacer más eficiente la operación y maximizar resultados.

Calidad





Situación

71% del personal indica que no se promueve la calidad en la empresa, mientras que 29% siente que sí se hace algo.

Esta apreciación es muy significativa, ya que la calidad se identifica con normas, no con comportamientos. La calidad de las personas es intrínseca, no por norma; la calidad en el trato y las relaciones interpersonales también lo es.

La percepción del personal no contempla la calidad de la administración y de las personas, sino de manera incipiente los resultados, ni siquiera los procesos.

No hay evidencias documentadas que apunten a la presencia de mecanismos que promuevan, instrumenten y evalúen la calidad. En realidad, el personal ni siquiera tiene claro el concepto. En este sentido, cada persona se desempeña conforme a sus propias normas e interpretación de la calidad.

Hay un vacío en la forma en que se concibe el liderazgo de calidad por parte de los niveles de decisión.

En refuerzo de lo anterior se puede mencionar que 70% del personal asegura que no existen estándares de calidad, 15% que sí los hay y 15% que no sabe.

La idea de que no se cuenta con estándares de calidad denota que la mayoría del personal no los identifica, además de que no aprecia su utilidad.

Otro criterio de refuerzo muy crítico es que la totalidad del personal piensa que no se promueve una cultura de calidad en la empresa.

La notoria falta de promoción de la calidad, la ausencia de estándares y el pobre impulso a una cultura de calidad representan la realidad de la empresa en esta materia. Algo controvertido, ya que casi todo el personal muestra calidad personal en su trato y genuino interés en un trabajo de calidad. Nadie ha hecho ver o sentir a los integrantes de la empresa que ellos son el punto de partida, el verdadero capital intelectual.

Recomendaciones

Al inicio del proceso de cambio, dentro de la campaña de sensibilización, es necesario poner mucha atención en el acercamiento con el personal para reforzar su autoestima y su confianza en la empresa.

Es necesario concentrar esfuerzos en enseñar a las personas a aprender para que la empresa aprenda, tanto en problemas convergentes como divergentes.

La calidad no se logra por decreto ni por obligación. Tiene que ser producto de la conjunción de habilidades y destrezas, del trabajo en equipo, del orden y la organización, así como de la convicción de que se pueden producir los mejores resultados si existe voluntad para hacerlo.

Los estándares para guiar los esfuerzos tienen que basarse en el marco de planeación, fortalecerse con la organización, consolidarse con la dirección y evaluarse con el control.

Una administración de calidad tiene que descansar en una cadena de valor sustentada por un liderazgo estratégico.

La cultura de calidad debe ser consecuencia de una conciencia de los valores, individuales y compartidos, de una conducta que combine el respeto y fomente una vida organizacional sana.

Las iniciativas para la normalización y certificación de la calidad deben inscribirse dentro de una estrategia y como una consecuencia de un cambio organizacional planeado.

CONTROL: ENFOQUE INTEGRADO

El control implica medir el progreso de las acciones en función del desempeño de una organización para garantizar el logro de sus objetivos. Para ese efecto, deben establecerse estándares, medir el desempeño con base en ellos y efectuar los ajustes o correcciones para mantener el rumbo correcto.

La aplicación de la auditoría apunta claramente a que sólo los controles operacionales son tomados en cuenta. Toda la gama de controles posibles están fuera del ámbito de la empresa. De allí que su administración sea netamente reactiva, lo que debilita ostensiblemente su posición.

Es evidente que la naturaleza de los controles es débil debido a la falta de regulación de actividades, la carencia de límites de actuación de acuerdo con los objetivos trazados y el bajo nivel de prevención, seguimiento y corrección para establecer normas.

Los **sistemas de control** no se aplican en función del trabajo, lo que repercute en la falta de precisión para enfocarlos a objetivos concretos. A esto también contribuye la utilización de una tecnología de la información incipiente y la cultura organizacional que prevalece.

Las herramientas de control que funcionan son producto de necesidades de operación que responden a los requerimientos de instancias externas. Internamente no se generan criterios que soporten el quehacer, debido a lo cual no existen mecanismos de vigilancia que aseguren el cumplimiento de objetivos y metas.

La concentración de poder en la alta dirección no propicia el impulso sistemático de la participación de los integrantes de la empresa en el logro de procesos, productos y servicios de calidad. También, expresa la poca capacidad que tiene para establecer estándares para evaluar su desempeño y forma de contribuir a hacer de la mejora continua un hábito.

VISIÓN GLOBAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La evaluación final del proceso administrativo permite una perspectiva general y particular del comportamiento por etapa y componente, lo que posibilita relacionar resultados y comparar expectativas con valores reales. Para ese efecto, se comparan los puntajes establecidos con los obtenidos y se deriva el nivel de cumplimiento.

EVALUACIÓN FINAL			
Etapas del proceso administrativo	Puntos máximos establecidos	obtenidos	global
PLANEACIÓN	**200**	**119.0**	
Visión	10	7.0	
Misión	10	1.5	
Objetivos	20	14.0	
Metas	10	6.0	
Estrategias/tácticas	20	16.0	**59.5**
Procesos	30	10.0	
Políticas	10	0.7	
Procedimientos	20	8.6	
Presupuesto	10	6.0	
Enfoques	20	20.0	
Niveles	20	11.4	
Horizonte	20	17.8	
ORGANIZACIÓN	**200**	**83.5**	
Estructura organizacional	30	2.1	
División y distribución de funciones	20	4.2	
Cultura organizacional	20	14.4	**41.8**
Recursos humanos	20	0	
Cambio organizacional	40	40.0	
Estudios administrativos	40	14.4	
Instrumentos técnicos de apoyo	30	8.4	
DIRECCIÓN	**350**	**226.1**	
Liderazgo	120	108.0	**64.6**
Comunicación	50	36.5	
Manejo del estrés, el conflicto y la crisis	60	16.8	
Toma de decisiones	120	64.8	
CONTROL	**250**	**87.4**	
Naturaleza	60	14.5	**35.0**
Sistemas	70	28.4	
Herramientas	70	30.0	
Calidad	50	14.5	
TOTAL	**1000**	**516.0**	**51.6**

De acuerdo con la perspectiva del nivel directivo, la gestión administrativa de la empresa debería orientarse 20% a planear, 20% a organizar, 35% a dirigir y 25% a controlar. No obstante, los resultados de la auditoría no son coincidentes con esa estimación. Los valores reales son: 11.9% para planear, 8.4% para organizar, 22.6% para dirigir y 8.7% para controlar.

En función de la puntuación obtenida, la planeación, con 11.9%, se desempeña casi a 50% de su capacidad. Este comportamiento es consecuencia de:

1. La vaga percepción de la visión.
2. La falta de un enunciado de misión.
3. Los pocos objetivos definidos.

4. Las imprecisión de metas.
5. La subjetividad de las estrategias y tácticas existentes.
6. La dispersión en el manejo de procesos.
7. La ausencia de políticas, procedimientos y programas.
8. Las deficiencias en la preparación del presupuesto.
9. La centralización de decisiones en el nivel directivo.

Las cifras para la etapa de organización son más críticas, ya que funciona sólo a 40% de su capacidad, producto de:

1. La inexistencia de una estructura organizacional y funciones.
2. Una cultura organizacional familiar, ambivalente y polarizada.
3. La carencia de la función de recursos humanos.
4. Los incipientes estudios administrativos e instrumentos técnicos de apoyo.

La etapa de dirección, proyectada como la máxima prioridad del proceso, se conduce arriba de 60% de su capacidad, efecto de:

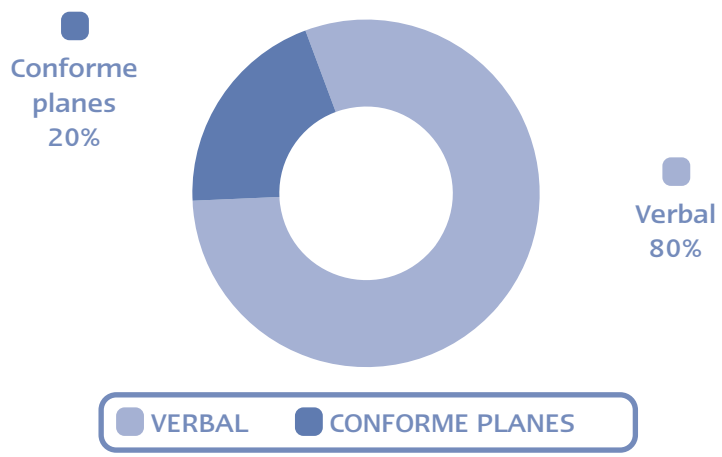
1. Un liderazgo sólido en apariencia, pero inconsistente en la realidad.
2. Una comunicación verbal medianamente buena pero nula por escrito.
3. El profundo nivel de estrés y la falta de atención a los conflictos.
4. Una toma de decisiones inconsistente.

Para completar el proceso, la etapa de control se muestra como la más débil, a pesar de que es sustancial para completar el ciclo de planeación y mantener el curso en materia de organización y dirección. Su manejo llega a 35% de su potencial.

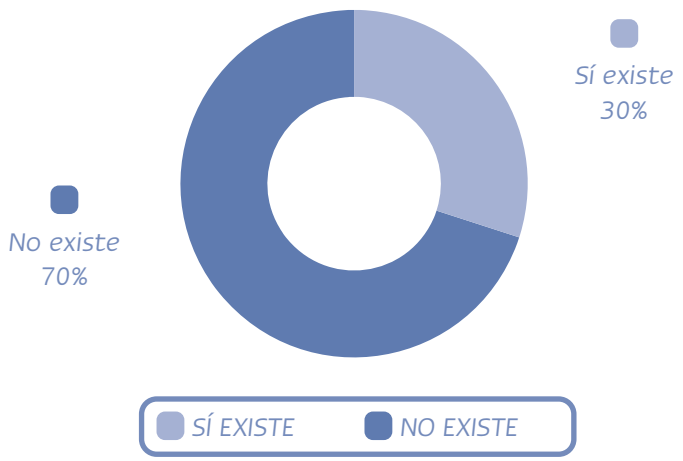
La fortaleza de la etapa de dirección parte del liderazgo que se ejerce y, en menor medida, de la comunicación. La toma de decisiones es bastante irregular, en tanto que el manejo del estrés, el conflicto y la crisis es muy bajo.

ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

Coordinación



Lineamientos de coordinación



Situación

80% del personal de la empresa se coordina verbalmente; sólo 20% lo hace conforme a planes.

El hecho de que la coordinación de una organización dependa, casi en su totalidad, de una comunicación verbal, no permite tener la razonable seguridad de que hay continuidad en las actividades, homogeneidad en las acciones, un manejo responsable de los asuntos y una forma de evaluar las acciones.

Aunque en muchos casos técnicamente la coordinación no es muy visible, sí lo es en la medida en que permite cumplir con rangos de comportamiento, logro de metas y niveles de desempeño. En función de ello, dejarla al diálogo, a la conversación o discusión no ayuda mucho a mejorarla.

La mayoría de los vestigios de coordinación que ocasionalmente aparecen se manifiestan en el área de construcción, que vincula el plan de trabajo con las acciones que realiza. Este criterio es válido en cierta medida y hacia dentro del área, pero no lo es para la organización en su conjuto, pues las mayores dificultades que enfrenta el área son producto de la falta de coordinación con el sector administrativo.

Para reforzar el conocimiento del rubro, se preguntó al personal si cuenta con lineamientos para coordinarse. 70% dijo que "no" y 30% que "sí".

La comparación entre las dos respuestas habla por sí misma del nivel de coordinación; no se diga de la forma de comprender o adaptar la información a la conveniencia.

Recomendaciones

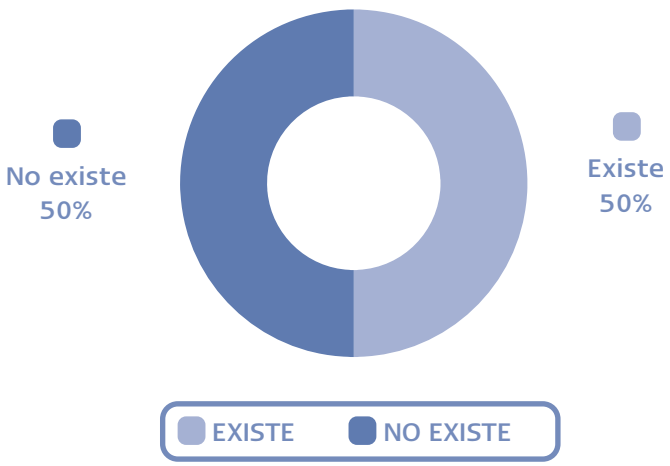
La coordinación, básicamente, debe sustentarse en el marco de acción de la empresa: reglamento interior, políticas generales, funciones y procedimientos; fundamentarse en un sistema de información y evaluarse con unidades de medida por proyecto.

La coordinación tiene que formar parte de la estrategia de negocio de la empresa, del plan y programa de acción, así como del presupuesto del plan de negocios.

La coordinación puede ser, concretarse y sustentarse de muchas formas, pero la más precisa y quizá la de mayor nivel de dificultad es la de aprender a pensar de otra manera. La empresa tiene la oportunidad de replantearse y constituirse en una organización

inteligente. Para ello, el trabajo en lo personal y en equipo, con una fuente de energía distinta, basada en el conocimiento, los valores y la motivación, deben permitir que lo logre.

Almacenes e inventarios



Situación

Una mitad del personal sabe que la empresa cuenta con una bodega; la otra no está enterada.

El conocimiento sobre la existencia de la bodega es ambivalente. Si bien no todo el personal está al tanto, sí tiene una noción de ello. Quienes la ubican saben perfectamente que su funcionamiento es relativo, ya que la responsabilidad de su manejo es difusa, no hay inventarios actualizados de su contenido, ni resguardos formales de las herramientas y equipos.

El área de construcción está más informada, ya que la naturaleza de su trabajo demanda del apoyo de los contenidos. Sin embargo, eso no justifica la ausencia de controles del área de administración, ni que su operación no tenga un filtro entre recursos y usuarios que salvaguarde el buen uso de los recursos.

Con el propósito de precisar la manera en que funciona, se cuestionó al personal sobre la adscripción del recinto. 71% que sabe de su existencia lo sitúa en la dirección, 14.5% en la superintendencia y 14.5% en la residencia general de obra.

El hecho de que el personal no tenga clara la adscripción es consecuente con la anarquía que priva en torno a la bodega. Lo más grave es que formalmente, esto es, por escrito o en organigrama, no se le coloca en ninguna parte. La dirección encargó su control a la gerencia de construcción. No obstante, la misma gerencia indicó que todo el mundo la maneja. Lo cierto es que técnicamente no funciona como debiera, pues lo hace sólo como un lugar para resguardar algunos de los activos de la empresa.

Recomendaciones

La operación de la empresa requiere de un almacén formalmente establecido. Su diseño debe considerar normas de distribución de espacio que lo hagan funcional. Asimismo, es necesaria la existencia de un sistema de control de inventarios manejado desde el

interior, por un almacenista, pero con una clave de acceso a la dirección y al responsable de la logística de la empresa.

La ubicación física del almacén tiene que estar determinada por las fuentes de abastecimiento, las necesidades de servicio y las posibilidades de control.

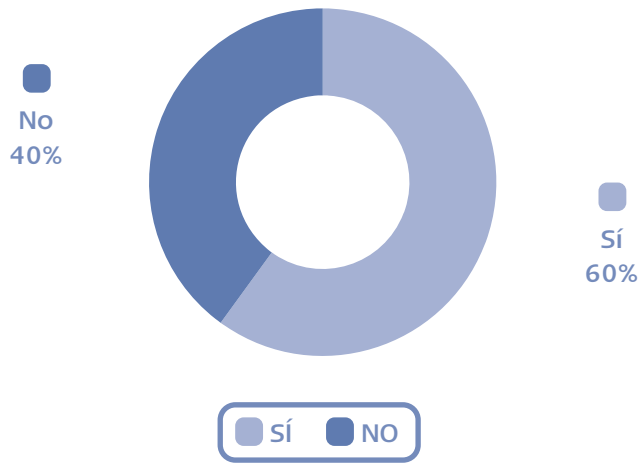
Se requiere que la atención del almacén e inventarios esté a cargo del responsable de la logística de la empresa.

El almacén debe ser adscrito a un área sustantiva, vinculada con la obra, pero no operativamente, sino a nivel de supervisión y control.

Es conveniente que de manera periódica el encargado de su control lleve a cabo visitas para verificar contenidos en forma aleatoria.

Es necesario que el contador de la empresa lleve un registro de los activos fijos que incluya aspectos de amortización y depreciación.

Proveedores



Situación

70% del personal señala que mantiene trato con proveedores; el resto no lo tiene.

No hay una política ni un canal definido para el trato con proveedores, lo que ocasiona duplicidad de trabajo en algunos casos, falta de información en otros y pérdida o retraso de oportunidades en la mayoría.

Los proveedores están conscientes de las condiciones en que funciona la empresa. Debido a ello, la calidad de su servicio no es homogéneo y, en muchos casos, es deficiente.

La falta de procedimientos para el trato a proveedores genera retrasos en la facturación y en los servicios que brindan a la empresa.

Es importante anotar que, para complementar las condiciones en que se trabaja con proveedores, al personal que tiene contacto con ellos se le formularon preguntas de apoyo, cuyas respuestas fueron: no se dispone de un catálogo o padrón de proveedores, no hay un catálogo de productos y servicios de los proveedores y no se cuenta con un registro del comportamiento de los proveedores.

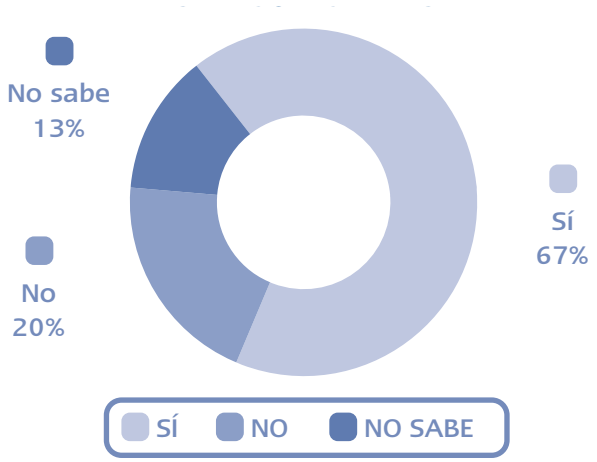
Recomendaciones

El programa de trabajo para integrar el manual general de procedimientos tiene que prepararse con base en las prioridades de la organización. Una de las fundamentales es el trato con proveedores, vía compra, servicio, garantía, cobro, etcétera.

Una vez que se definan los procedimientos, se debe notificar por escrito a todos los proveedores sobre el proceso de cambio en las condiciones de operación. Posteriormente, se le deben hacer llegar los procedimientos que regulan el trato con ellos, invitándolos de manera personal para comentarlos en caso de que surja alguna duda o sugerencia de su parte.

Se debe integrar una base de datos con clientes, la cual incluya elementos para identificarlos plenamente, la relación de los productos y/o servicios que manejan y un registro de las operaciones realizadas con cada uno de ellos.

Servicio a clientes



Situación

77% del personal afirma que se brinda servicio a clientes, 20% no coincide en ello y 13% no sabe.

La opinión de que se brinda servicio a clientes es precisa en el área de construcción, ya que es la que mantiene trato con las empresas públicas y privadas con las que hay una relación contractual. En el resto de la empresa, este trato es relativo.

Para ampliar la información del servicio a clientes, se verificó en quién recae la responsabilidad; las respuestas se concentraron en la dirección y el superintendente. Sobre la existencia de un portafolio de clientes, las respuestas coincidieron en que no se cuenta con él. Cuando se preguntó si se dispone de un directorio de los servicios que ofrece la empresa, las respuestas no dejaron lugar a dudas sobre su inexistencia, pero se sabe que el currículum de la empresa contiene información general al respecto. Finalmente, cuando se inquirió sobre estadísticas de servicio, las respuestas, en forma unánime, señalaron que no está documentada.

Recomendaciones

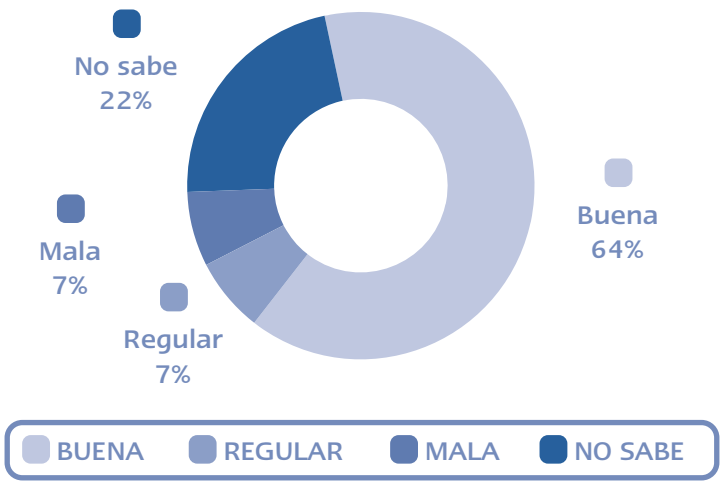
Es indispensable crear un área de atención a clientes que se encargue de canalizarlos al área de la empresa que pueda brindarles el apoyo necesario.

La atención a clientes tiene que contar con una persona que, en principio, pueda brindarles asistencia telefónica, es decir, por lo menos un primer contacto eficiente. La persona que requiera de más atención o de una negociación especializada o política debe ser atendida por la dirección o la persona que ésta designe, dependiendo del tipo de asunto.

Los responsables de las funciones de mercadotecnia, logística y construcción deben trabajar en conjunto para cubrir los aspectos técnicos y económicos que impliquen un compromiso para la empresa.

El cuerpo colegiado que se establezca para apoyar el proceso de toma de decisiones debe incluir en su agenda la revisión en forma periódica el estado en que se encuentran las negociaciones con proveedores.

Imagen de la empresa



Situación

64% del personal valora la imagen de la empresa como buena, 7% como regular, otro 7% como mala y 22% manifiesta que no sabe.

A diferencia de otros temas, las respuestas a favor de una buena imagen se repartieron en todos los niveles y áreas de la empresa. Por lo mismo, en algunos casos, son subjetivas.

La naturaleza de la pregunta y las respuestas recibidas no sólo reflejan la imagen que el personal tiene de la empresa. En alguna medida, expresan la imagen propia, la confianza que tienen y el nivel de expectativas que en realidad existe sobre el futuro.

Recomendaciones

Nuevamente es necesario destacar que, en el proceso de cambio que se inicie, la sensibilización y el acercamiento con el personal debe ser una prioridad.

Debe concientizarse al personal de que todo cambio a veces es doloroso. Hay que estar preparados para superarlo.

La imagen corporativa que se busca está en todos y cada uno de los integrantes de la empresa, al margen de su posición en el organigrama.

La vía que siga la empresa debe abrir espacios para dar a conocer los logros que se vayan alcanzando, por mínimos que sean. Esta apertura permitirá consolidar poco a poco la credibilidad y el "amor por la camiseta".

Entre las premisas que la empresa tiene que adoptar se destaca la de que el personal tiene la posibilidad de equivocarse y no sentirse mal por ello. No hay límites: la empresa puede llegar dondequiera.

VISIÓN GLOBAL DE LOS ELEMENTOS COMPLEMENTARIOS

La evaluación final de los elementos complementarios del proceso administrativo permite disponer de dos perspectivas: por elemento y por interrelación de elementos, lo que posibilita asociar la estimación asignada con el porcentaje real de desempeño.

EVALUACIÓN FINAL		
Elementos complementarios	Porcentaje global	
	Real	Obtenido
Coordinación	100	80
Almacenes e inventarios	100	50
Proveedores	100	60
Servicio a clientes	100	67
Imagen	100	78
Recursos financieros	100	83

Las cifras obtenidas ponen de manifiesto los siguientes elementos.

Coordinación:

- Opera 80% de manera relativa.
- Las acciones distan mucho de promover una interacción lógica y ordenada.
- Las iniciativas para impulsarla deben partir de los supuestos subyacentes.
- Es necesario alinearla con las oportunidades de negocio.

Almacenes e inventarios:

- Es del dominio de la empresa en un nivel de 50%.
- Como competencia central requiere de una gestión más eficaz.
- Se debe apalancar como puente entre las áreas sustantivas y adjetivas.
- Es conveniente que se inserte como parte de la estrategia de liderazgo en costos.

Proveedores:

- 60% del personal mantiene trato con este sector.
- Su naturaleza y forma de respuesta es incierta.
- Es necesario impulsar el establecimiento de alianzas estratégicas para interactuar conjuntamente.
- Se debe capitalizar su participación mediante un análisis de las fuerzas de la competencia.

Servicio a clientes:

- 67% del personal brinda atención a clientes.
- Por el tipo de industria, el servicio se presta en mayor medida en las áreas sustantivas.

- El análisis de las fuerzas de la competencia también opera con este elemento.
- Se debe poner un esfuerzo especial en mejorar este aspecto para convertirlo en una ventaja competitiva.
- Dadas las características de la empresa, es un factor que puede coadyuvar con la estrategia de diferenciación.

Imagen:

- 78% del personal encuentra que es buena.
- Está situada en un contexto de cultura organizacional bipolar, ambivalente y con reglas de juego no escritas.
- Su esencia reside más en lo familiar que en lo institucional.
- Es necesario que la imagen se incorpore dentro de un modelo planeado de la administración del cambio.

Recursos financieros:

- En forma global, 83% de los resultados obtenidos apuntan a que su manejo es consecuente con la realidad.
- Debido a la amplitud del rubro, la importancia que reviste y su influencia en el desempeño se detallan en forma analítica.

VISIÓN ANALÍTICA DE LOS RECURSOS FINANCIEROS

(Periodos 2003, 2004 y 2005)

ESTADOS FINANCIEROS COMPARATIVOS
BALANCE GENERAL
(Miles de pesos)

Nombre: Grupo ADECO, S.A. de C.V.
Giro: Servicios
Fecha constitución: Año 2002

Fecha:	**31-Dic-03**	**31-Dic-04**	**31-Dic-05**
ACTIVO:			
Caja	5 000	5 000	5 000
Bancos	179 426	932 550	1 685 674
Clientes	386 060	1 700 320	3 014 580
Deudores diversos	49 520	51 982	54 444
Inversiones	0	100 000	100 000
Documentos por cobrar	0	51 982	250 000
Anticipo a destajistas	0	2 691 703	5 161 776
Almacén de materiales	325 631	2 297 801	3 873 935
Pagos anticipados	221 630	0	0
TOTAL CIRCULANTE	**1 167 267**	**7 831 338**	**14 145 409**
Equipo de transporte (neto)	236 520	236 520	236 520
Mobiliario y equipo de oficina (neto)	45 250	65 250	85 250
Maquinaria y equipo (neto)	160 250	191 060	221 870
Equipo de cómputo (neto)	0	125 425	125 425
TOTAL ACTIVO FIJO	**442 020**	**618 255**	**669 065**
ACTIVO TOTAL	**1 609 287**	**8 449 593**	**14 814 474**

Fecha:	31-Dic-03	31-Dic-04	31-Dic-05
PASIVO:			
Proveedores	45 200	135 025	224 850
Acreedores diversos	2 000	5 000	8 000
Impuestos por pagar	14 203	55 392	96 581
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	**61 403**	**195 417**	**329,431**
CAPITAL CONTABLE:			
Capital social	50 000	50 000	50 000
Capital variable	0	4 500 000	3 092 838
Aportaciones para futuros aumentos de capital	1 250 000	0	1 250 000
Resultado de ejercicios anteriores	0	247 884	3 456 292
Resultado del ejercicio actual	247 884	3 456 292	6 635 913
TOTAL CAPITAL CONTABLE	**1547 884**	**8 254 176**	**14 485 043**
SUMA PASIVO Y CAPITAL	**1 609 287**	**8 449 593**	**14 814 474**

ESTADO DE RESULTADOS
(Miles de pesos)

Nombre: Grupo ADECO, S.A. de C.V.
Giro: Servicios
Fecha constitución: Año 2002

Fecha:	31-Dic-03	31-Dic-04	31-Dic-05
Ingresos según declaraciones			
Ingresos por estimaciones	2 945 230	21 337 104	39 728 978
Costo de obra	2 150 018	14 935 973	27 721 928
Utilidad bruta	**795 212**	**6 401 131**	**12 007 050**
Gastos de obra	145 260	930 212	1 715 164
Gastos de administración	275 023	193 425	111 827
Utilidad de operación	**374 929**	**5 277 494**	**10 180 059**
Productos financieros	652	7 523	14 394
Utilidad antes de impuestos	**375 581**	**5 285 017**	**10 165 665**
I.S.R.	127 698	1 828 725	3 529 752
Utilidad neta	**247 884**	**3 456 292**	**6 635 913**

COMPARATIVO CONCENTRADO

DATOS DEL BALANCE				DATOS DE RESULTADOS		
Año	Activo total	Pasivo total	Capital contable	Ventas netas	Utilidad bruta	Utilidad neta
2003	1 609 287	61 403	1 547 884	2 945 230	795 212	247 884
2004	8 449 593	195 417	8 254 176	21 337 104	6 401 131	3 456 292
2005	14 814 474	329 431	14 485 043	39 728 978	12 007 050	6 635 913

ANÁLISIS DE PORCENTAJES INEGRALES*
BALANCE GENERAL

Nombre: Grupo ADECO, S.A. de C.V.
Giro: Servicios
Fecha constitución: Año 2002

Fecha:	31-Dic-03		31-Dic-04		31-Dic-05	
ACTIVO:						
Caja	5 000	0.31%	5 000	0.05%	5 000	0.03%
Bancos	179 426	11.14%	932 550	11.03%	1 685 674	11.37%
Clientes	386 060	23.98%	1 700 320	20.12%	3 014 580	20.34%
Deudores diversos	49 520	3.07%	51 982	0.61%	54 444	0.36%
Inversiones	0	0	100 000	1.18%	100 000	0.67%
Documentos por cobrar	0	0	51 982	0.61%	250 000	1.68%
Anticipo a destajistas	0	0	2 691 703	31.85%	5 161 776	34.84%
Almacén de materiales	325 631	20.23%	2 297 801	27.19%	3 873 935	26.14%
Pagos anticipados	221 630	13.77%	0	0	0	0
TOTAL CIRCULANTE	**1,167 267**	**72.53%**	**7 831 338**	**92.64%**	**14 145 409**	**95.48%**
Equipo de transporte (neto)	236 520	14.69%	236 520	2.79%	236 520	1.59%
Mobiliario y equipo de oficina (neto)	45 250	2.81%	65 250	0.77%	85 250	0.57%
Maquinaria y equipo (neto)	160 250	9.95%	191 060	2.26%	221 870	1.49%
Equipo de cómputo (neto)	0	0	125 425	1.48%	125 425	0.84%
TOTAL ACTIVO FIJO	**442 020**	**27.46%**	**618 255**	**7.31%**	**669 065**	**4.51%**
ACTIVO TOTAL	**1,609 287**	**100%**	**8 449 593**	**100%**	**14 814 474**	**100%**
PASIVO:						
Proveedores	45 200	2.80%	135 025	1.59%	224 850	1.51%
Acreedores diversos	2 000	0.12%	5 000	0.05%	8 000	0.05%
Impuestos por pagar	14 203	0.88%	55 392	0.65%	96 581	0.65%
TOTAL PASIVO CIRCULANTE	**61 403**	**3.81%**	**195 417**	**2.31%**	**329 431**	**2.22%**
CAPITAL CONTABLE:						
Capital social	50 000	3.10%	50 000	0.59%	50 000	0.33%
Capital variable	0	0	4 500 000	53.25%	3 092 838	20.87%
Aportaciones para futuros aumentos de capital	1 250 000	77.67%	0	0	1 250 000	8.43%
Resultado de ejercicios anteriores	0	0	247 884	2.93%	3 456 292	23.33%
Resultado del ejercicio actual	247 884	15.40%	3 456 292	40.90%	6 635 913	44.79%
TOTAL CAPITAL CONTABLE	**1 547 884**	**96.18%**	**8 254 176**	**97.68%**	**14 485 043**	**97.77%**
SUMA PASIVO Y CAPITAL	**1 609 287**	**100%**	**8 449 593**	**100%**	**14 814 474**	**100%**

* El análisis de los estados financieros a través de porcentajes integrales permite determinar la proporción que guarda cada una de las partes del estado financiero en relación con el todo.

Análisis del año 2003

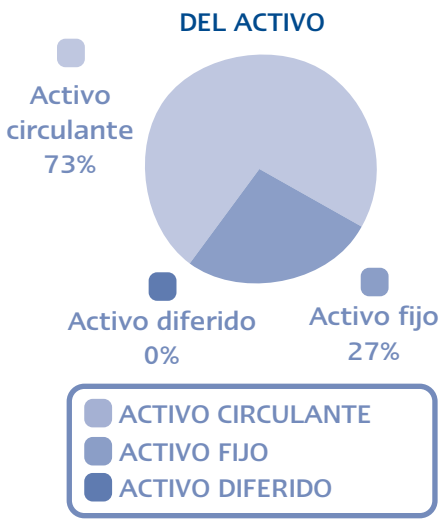
Situación

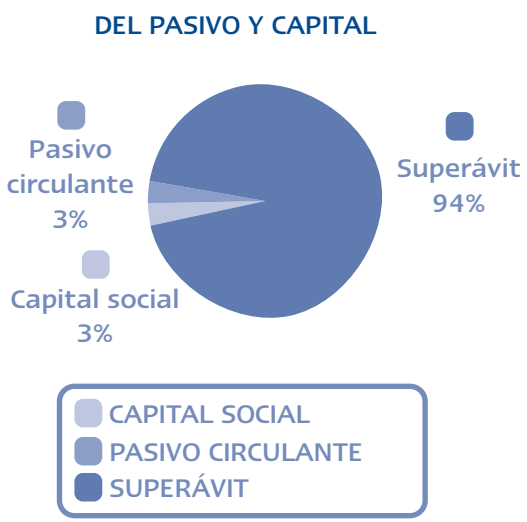
1. Por cada $1.00 de inversión en el activo total de Grupo ADECO, S.A. de C.V.:
   - **a.** $0.003 corresponden a existencia en caja.
   - **b.** $0.111 corresponden a existencia en bancos.
   - **c.** $0.23 corresponden a inversión en clientes.
   - **d.** $0.03 corresponden a inversión en deudores diversos.
   - **e.** $0.20 corresponden a inversión en inventarios.
   - **f.** $0.13 corresponden a pagos anticipados.
   - **g.** $0.14 corresponden a inversión en equipo de transporte (neto).
   - **h.** $0.02 corresponden a inversión en mobiliario y equipo de oficina (neto).
   - **i.** $0.09 corresponden a inversión en maquinaria y equipo (neto).

2. El origen de la inversión del activo ha sido:
   - **a.** $0.02 lo han aportado los proveedores a corto plazo.
   - **b.** $0.001 lo han aportado los acreedores diversos.
   - **c.** $0.03 lo han aportado los propietarios de la empresa.
   - **d.** $0.93 lo ha aportado la misma empresa.

3. Cada $1.00 de activo total de la empresa ha sido aportado:
   - **a.** $0.021 por los acreedores.
   - **b.** $0.96 por los propietarios y la misma empresa.

Gráficas





Análisis del año 2004

Situación

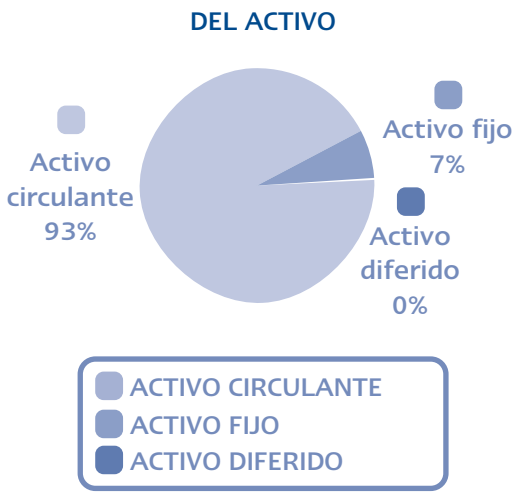
1. Por cada $1.00 de inversión en el activo total de Grupo ADECO, S.A. de C.V.:
   - **a.** $0.0005 corresponden a existencia en caja.
   - **b.** $0.11 corresponden a existencia en bancos.
   - **c.** $0.01 corresponden a existencia en inversiones.

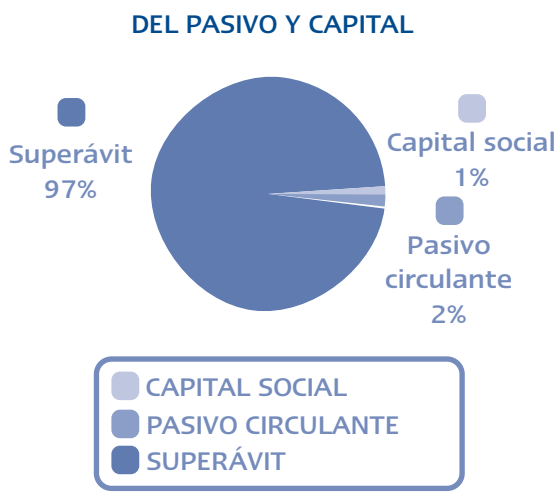
d. $0.20 corresponden a inversión en clientes.
e. $0.006 corresponden a inversión en deudores diversos.
f. $0.02 corresponden a inversión en documentos por cobrar.
g. $0.24 corresponden a inversión en inventarios.
h. $0.31 corresponden a anticipo a destajistas.
i. $0.02 corresponden a inversión en equipo de transporte (neto).
j. $0.007 corresponden a inversión en mobiliario y equipo de oficina (neto).
k. $0.02 corresponden a inversión en maquinaria y equipo (neto).
l. $0.01 corresponden a inversión en equipo de cómputo (neto).

2. El origen de la inversión del activo ha sido:
   a. $0.01 lo han aportado los proveedores a corto plazo.
   b. $0.0005 lo han aportado los acreedores diversos.
   c. $0.005 lo han aportado los propietarios de la empresa.
   d. $0.97 lo ha aportado la misma empresa.

3. Cada $1.00 de activo total de la empresa ha sido aportado:
   a. $0.0105 por los acreedores.
   b. $0.975 por los propietarios y la misma empresa.

Gráficas





Análisis del año 2005

Situación

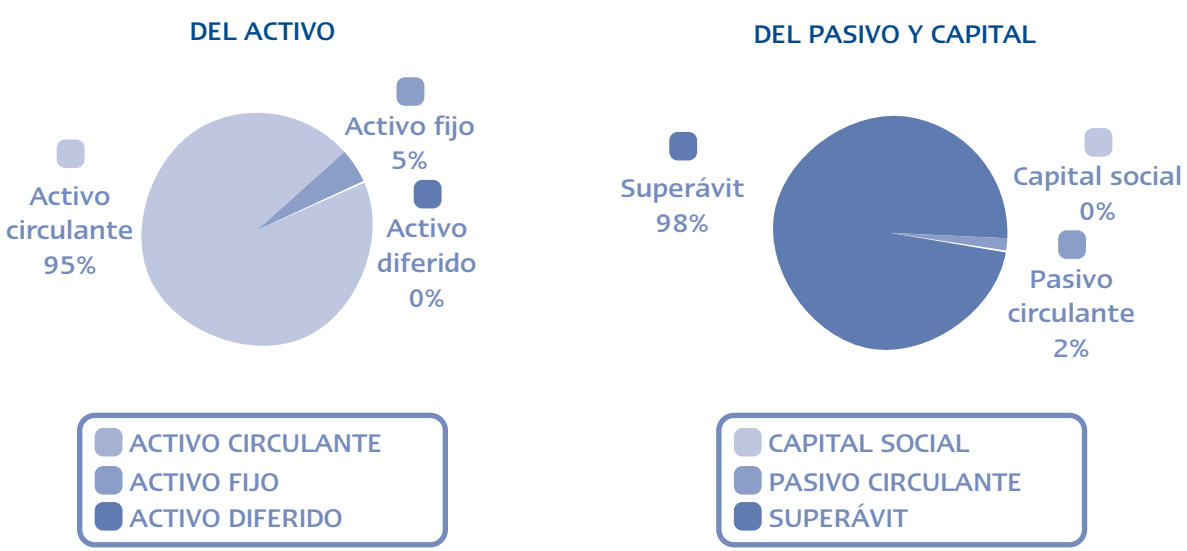
1. Por cada $1.00 de inversión en el activo total de Grupo ADECO, S.A. de C.V.:
   a. $0.0003 corresponden a existencia en caja.
   b. $0.11 corresponden a existencia en bancos.
   c. $0.006 corresponden a existencia en inversiones.
   d. $0.20 corresponden a inversión en clientes.
   e. $0.003 corresponden a inversión en deudores diversos.
   f. $0.01 corresponden a inversión en documentos por cobrar.
   g. $0.26 corresponden a inversión en inventarios.

h. $0.34 corresponden a anticipo a destajistas.
i. $0.0159 corresponden a inversión en equipo de transporte (neto).
j. $0.005 corresponden a inversión en mobiliario y equipo de oficina (neto).
k. $0.014 corresponden a inversión en maquinaria y equipo (neto).
l. $0.008 corresponden a inversión en equipo de cómputo.

2. El origen de la inversión del activo ha sido:
   a. $0.015 lo han aportado los proveedores a corto plazo.
   b. $0.0005 lo han aportado los acreedores diversos.
   c. $0.003 lo han aportado los propietarios de la empresa.
   d. $0.974 lo ha aportado la misma empresa.

3. Cada $1.00 de activo total de la empresa ha sido aportado:
   a. $0.0155 por los acreedores.
   b. $0.977 por los propietarios y la misma empresa.

Gráficas



Recomendaciones

El análisis a través de los porcentajes integrales refleja que la empresa presenta una solidez financiera favorable, consecuencia del incremento sustancial del nivel de sus operaciones, lo cual es visible en la bonanza en su capital de trabajo, inversiones y ausencia de deudas con terceros.

La empresa es estable y no parece que tenga que enfrentar riesgos por alguna situación financiera adversa en los siguientes periodos. Sin embargo, es conveniente revisar los aspectos que denotan una mala aplicación de los recursos que genera. En primer lugar, es imprescindible analizar estratégicamente las decisiones de inversión de las utilidades, ya que, en apariencia, hay una falta de inversión en activos fijos, lo cual puede afectar seriamente sus planes de expansión.

Posteriormente se debe examinar una probable sobrecapitalización que presenta en los tres periodos analizados, porque es claro que cuenta con sobrado capital propio para

las necesidades reales de su operación. Este elemento provoca la falta de inversión en otros rubros de la empresa y hace patente su interés por incrementar considerablemente el capital dejando a un lado la aplicación de recursos en otras áreas.

ANÁLISIS DE PORCENTAJES INTEGRALES
ESTADO DE RESULTADOS

Nombre: Grupo ADECO, S.A. de C.V.
Giro: Servicios
Fecha constitución: Año de 2002

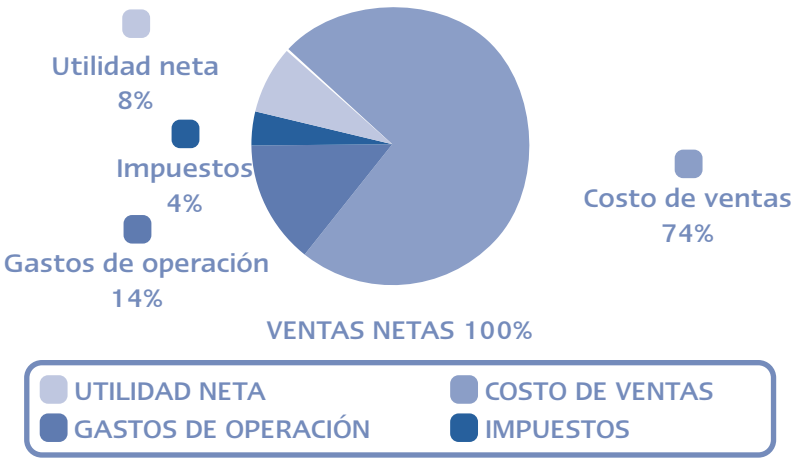
Fecha:	**31-Dic-03**		**31-Dic-04**		**31-Dic-05**	
Ingresos según declaraciones						
Ingresos por estimaciones	2 945 230	100%	21 337 104	100%	39 728 978	100%
Costo de obra	2 150 018	73%	14 935 973	70%	27 721 928	69.7%
Utilidad bruta	**795 212**	**26.9%**	**6 401 131**	**29.9%**	**12 007 050**	**30.2%**
Gastos de obra	145 260	4.93%	930 212	4.35%	1 715 164	4.31%
Gastos de administración	275 023	9.33%	193 425	0.90%	111 827	0.28%
Utilidad de operación	**374 929**	**12.73%**	**5 277 494**	**24.73%**	**10 180 059**	**25.62%**
Productos financieros	652	0.02%	7 523	0.03%	14 394	0.036%
Utilidad antes de impuestos	**375 581**	**12.75%**	**5 285 017**	**24.76%**	**10 165 665**	**25.58%**
ISR y PTU	127 698	4.33%	1 828 725	8.57%	3 529 752	8.88%
Utilidad neta	**247 883**	**8.41%**	**3 456 292**	**16.19%**	**6 635 913**	**16.70%**

Análisis del año 2003

Situación

1. Para este periodo, el análisis muestra que por cada $1.00 de ventas netas, $0.73 corresponden al costo de lo vendido, es decir, lo que a la empresa le cuesta $0.73 lo vende a $1.00.
2. Por otro lado, por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene $0.26 de margen sobre las ventas.
3. Por cada $1.00 de ventas netas, $0.14 corresponden a los gastos de operación.
4. Por cada $1.00 de ventas netas la empresa obtiene $0.12 de margen o utilidad de operación.
5. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene una utilidad neta de $0.08.

GRÁFICA DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2003



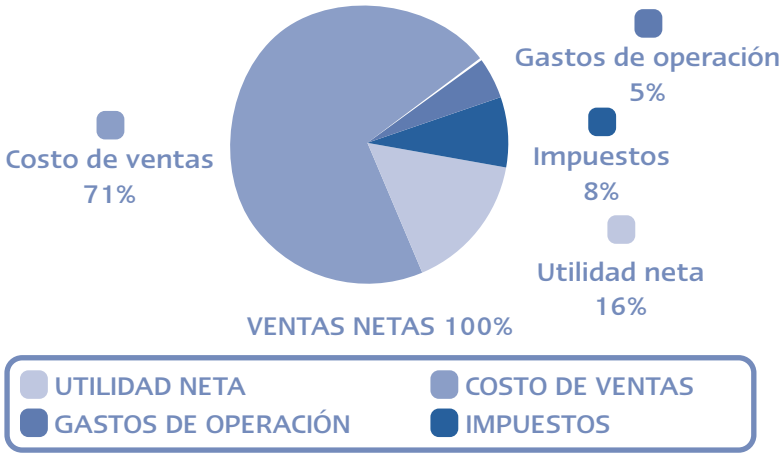
Análisis del año 2004

Situación

El análisis del periodo del 2003, a través de los porcentajes integrales, arrojó los siguientes resultados:

1. Por cada $1.00 de ventas netas, $0.70 corresponden al costo de lo vendido, es decir, lo que a la empresa le cuesta $0.70 lo vende a $1.00.
2. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene $0.29 de margen sobre las ventas.
3. Por cada $1.00 de ventas netas, $0.05 corresponden a los gastos de operación.
4. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene $0.24 de margen o utilidad de operación.
5. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene una utilidad neta de $0.16.

GRÁFICA DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2004



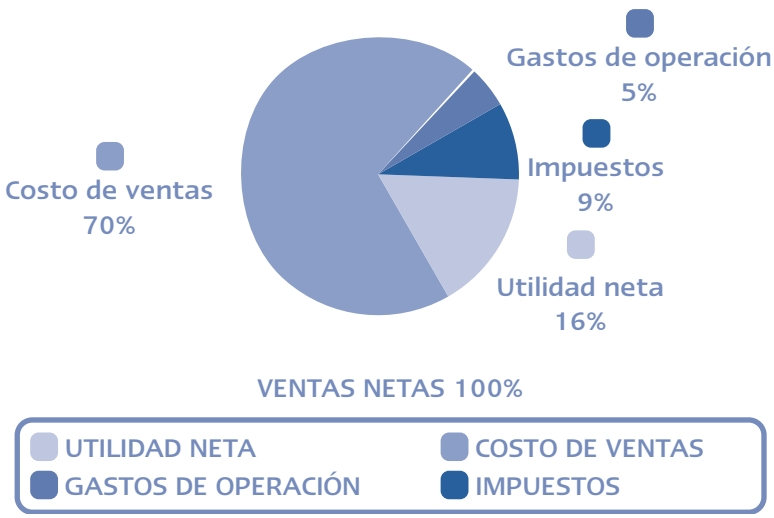
Análisis del año 2005

Situación

Los siguientes datos surgieron del análisis por porcentajes integrales del estado de resultados del periodo 2004.

1. Por cada $1.00 de ventas netas, $0.697 corresponden al costo de los vendido, es decir, lo que a la empresa le cuesta $0.697 lo vende a $1.00.
2. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene $0.30 de margen sobre ventas.
3. Por cada $1.00 de ventas netas, $0.045 corresponden a los gastos de operación.
4. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene $0.25 de margen o utilidad de operación.
5. Por cada $1.00 de ventas netas, la empresa obtiene una utilidad neta de $0.16 en el periodo..

GRÁFICA DEL ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2005



Recomendaciones

Los principales resultados que arroja el análisis de los estados de resultados de la empresa a través del procedimiento de los porcentajes integrales son la insuficiencia de las utilidades y un costo de ventas excesivo.

La insuficiencia de utilidades es el resultado de que la empresa presenta costos de obra muy elevados que absorben aproximadamente 70% de sus ingresos, lo que genera una insuficiencia de las utilidades. Se recomienda hacer un estudio de todas y cada una de las cuentas del estado de resultados a fin de poder determinar posibles deficiencias.

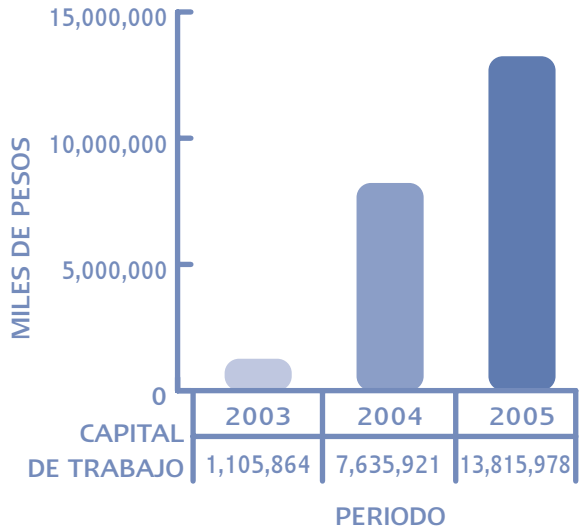
También es viable hacer un análisis detallado de cada uno de los costos de obra en los que incurre la empresa, a fin de conocer qué es lo que está generando costos tan elevados y determinar su utilidad o no en las operaciones. Para esto, se sugiere igualmente desarrollar un centro de costos que permita hacer un desglose de las actividades de la empresa para conocer cuánto gasta cada área y su repercusión en el costo total y poder determinar de igual forma, las actividades que no agregan valor a los procesos de la organización, para decidir si se mantienen o se eliminan.

INDICADORES FINANCIEROS

Nombre: Grupo ADECO, S.A. de C.V.
Giro: Servicios
Fecha constitución: Año 2002

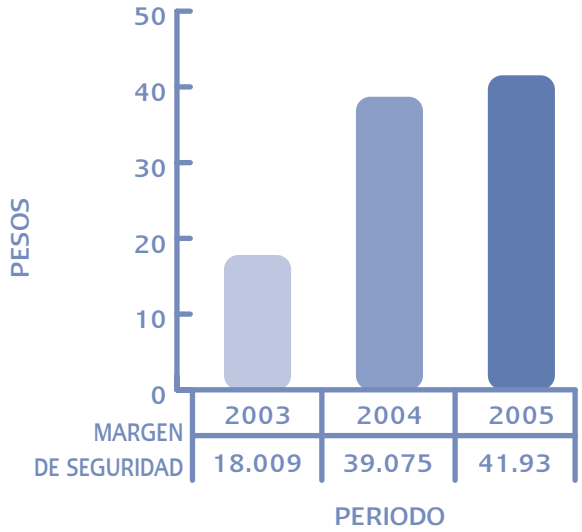
Fecha:	31-Dic-03	31-Dic-04	31-Dic-05
Concepto	A	B	C
Capital de trabajo	**1 105 864**	**7 635 921**	**13 815 978**
Margen de seguridad	18.009	39.075	41.93
Prueba del ácido	**13.706**	**29.329**	**31.17**
Protección al pasivo	26.208	42.23	43.96
Patrimonio inmovilizado	**0.285**	**0.074**	**0.0461**
Índice de rentabilidad	0.160	0.418	0.458
Rotación de cuentas por cobrar	**7.62 veces**	**12.17 veces**	**12.16 veces**
Plazo medio de cobros	47.24 días	29.58 días	29.60 días
Rotación de inventarios	**9.04 veces**	**10.16 veces**	**10.25 veces**
Rotación de cuentas y documentos por pagar de proveedores	47.56 veces	110.61 veces	123.29 veces
Plazo medio de pagos	**7.56 días**	**7.56 días**	**2.91 días**
Rotación de la planta	6.66 veces	6.66 veces	59.37 veces

Capital de trabajo



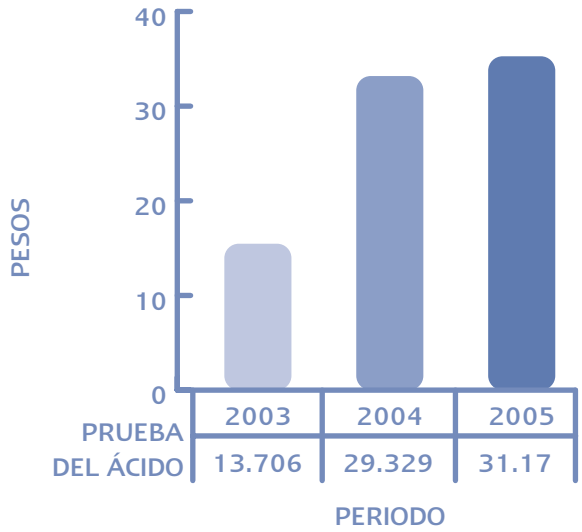
El capital de trabajo es la diferencia entre los activos de inmediata realización (caja, bancos, clientes, inventarios) y las obligaciones o deudas que están siendo exigidas en el corto plazo por los proveedores y los acreedores. El resultado en la gráfica es el capital con el que cuenta la empresa para hacer frente a sus obligaciones, el cual aumentó considerablemente del periodo 2003 al del 2005, como consecuencia del incremento sustancial en las ventas de la empresa. Esto demuestra que la empresa cuenta con el suficiente capital para pagar en sus totalidad las obligaciones que tiene y mantenerse en operación.

Margen de seguridad



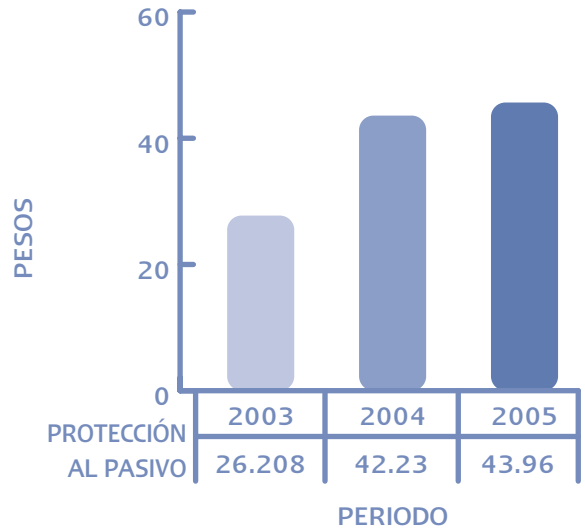
Los resultados del índice de margen de seguridad indican que en el año 2003, por cada $1.00 de inversión en el Activo circulante de los acreedores a corto plazo, los propietarios y acreedores a largo plazo invertían $18.00. Este índice nos muestra la realidad de las inversiones tanto de los acreedores a corto plazo como la de los propietarios y acreedores a largo plazo, es decir, refleja la importancia relativa de las dos clases de inversiones respecto del activo circulante. Los resultados apuntan a que el financiamiento de los activos de la empresa es casi en su totalidad por parte de los propietarios, ya que han invertido más capital que los acreedores; de allí, el incremento paulatino y considerable de la inversión en 2004 y 2005.

Prueba del ácido



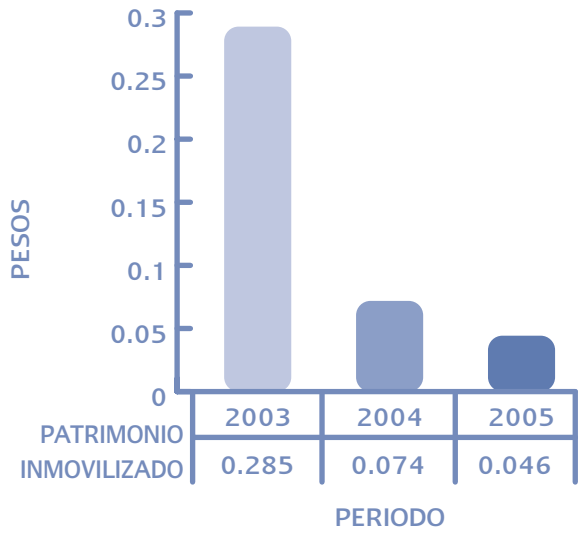
La prueba del ácido es utilizada para determinar la suficiencia o insuficiencia de la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Para el año 2003, por cada $1.00 de obligaciones o deudas, la empresa contaba con $13.76 de activos rápidos; en otras palabras, disponía de $13.76 de activos para cubrir cada $1.00 de obligación, lo que representa dinero suficiente para cubrir sus pasivos. Este incremento en las ventas por parte de la empresa en los años 2004 y 2005 la coloca en una posición financiera cada vez más holgada, lo que le permite cubrir en un momento determinado todas sus obligaciones y afrontar más proyectos sin perjudicar la posición financiera y el capital de la empresa para continuar trabajando.

Protección al pasivo



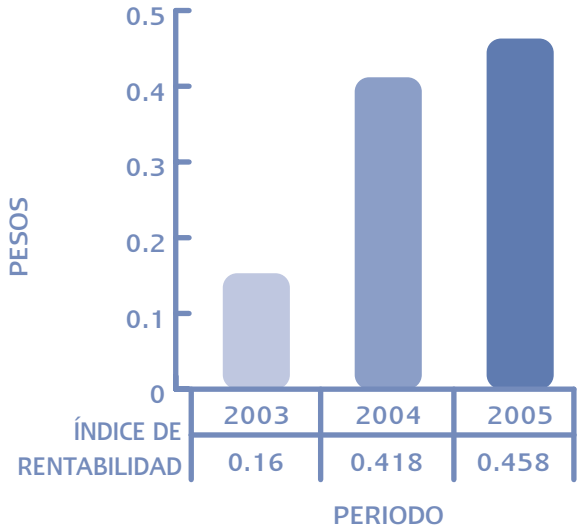
Esta razón indica la protección que ofrecen los propietarios de la empresa frente a los acreedores, la capacidad de crédito de la empresa y, principalmente, quiénes la controlan (propietarios o acreedores). En 2003, cada $1.00 de los acreedores de la empresa se garantizaba con $26.20 de los propietarios; en 2004 con $42.23 y en 2005 con $43.96. De igual forma que en los índices anteriores, la empresa denota una solvencia económica favorable y que se está fortaleciendo con las actividades que desarrolla, lo que debe repercutir en la confianza para invertir en ella.

Patrimonio inmovilizado



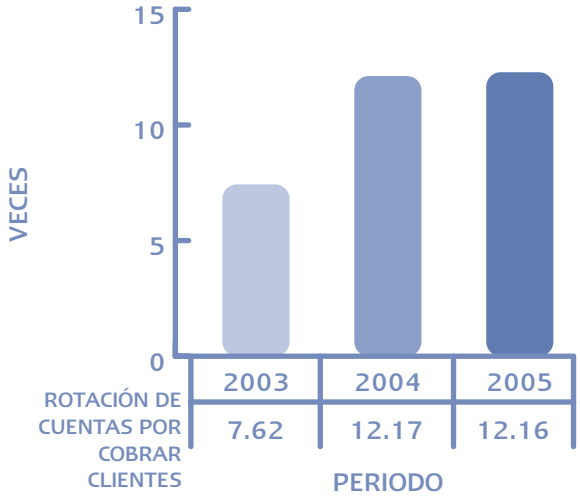
Este índice presenta la parte relativa del patrimonio de la empresa que se encuentra inmovilizado en inversiones de Activo fijo. Para el año 2003, de cada $1.00 de inversión de los propietarios, $0.28 se destinaron a inversiones de Activo fijo tangible y $0.71 a formar parte del capital de trabajo. En los siguientes periodos, la inversión en activos fijos se ha reducido de manera considerable, en 75% aproximadamente para el año 2004, manteniéndose más estable en el año 2005, lo que muestra el interés por parte de la empresa en invertir en su capital de trabajo y dejar a un lado las inversiones que tiene en activos fijos, lo que replantea la forma de invertir las ganancias.

Índice de rentabilidad



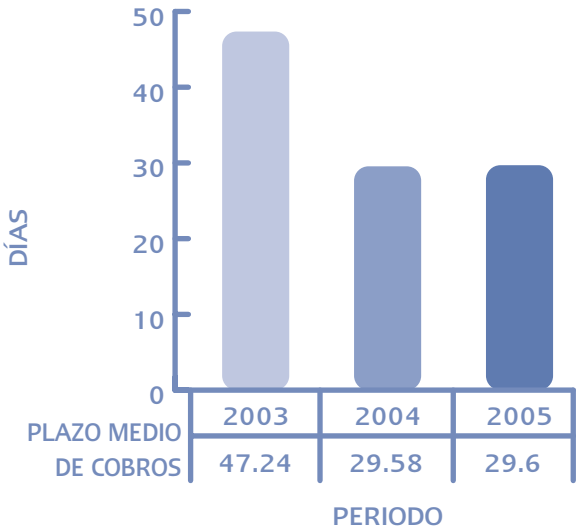
Este índice permite determinar la rentabilidad que produce la empresa a los propietarios. En el año 2003, obtenían $0.16 de utilidad o beneficio por cada $1.00 de inversión. El incremento en las ventas para el año 2004 reflejó un aumento de más del 100% de la rentabilidad que produce la empresa al ofrecer $0.41 por cada $1.00 invertido. Lo preocupante es que el incremento en las ventas y utilidades que se reporta en los periodos del 2004 al 2005 no refleja un cambio de la misma magnitud en el índice de rentabilidad de un periodo a otro, cuando el incremento de la utilidad de 2004 a 2005 es del 7.65%, en comparación con el reflejado en el periodo de 2003 a 2004, que es de 161.25%.

Rotación de cuentas por cobrar



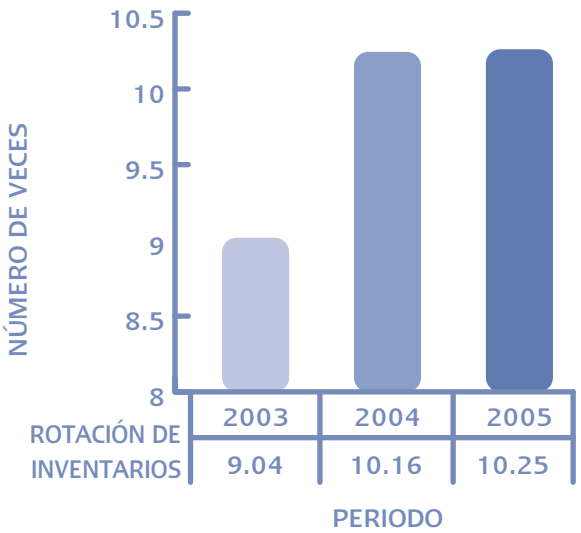
Este índice permite conocer el número de veces que se renueva el promedio de clientes de la empresa; es decir, el número de veces que se completa el círculo comercial en el periodo a que se refieren las ventas netas. En el año 2003, las cuentas y documentos por cobrar de clientes se recuperaron 7.6 veces en el ejercicio al que se refieren las ventas netas. Para el año 2004, este mecanismo de recuperación de la cuentas mostró un incremento que llegó a las 12 veces, lo cual expresa un cambio sustancial en la política de cobros de la empresa, y manteniéndose en una media para el año 2004 con una recuperación de 12 veces durante el periodo.

Plazo medio de cobros



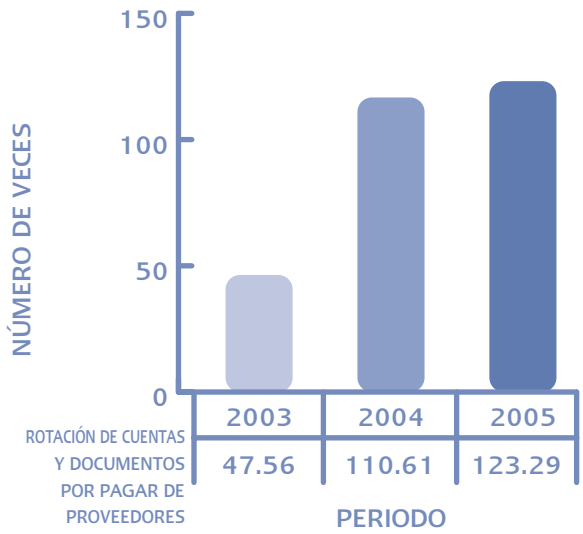
Lo que expone este índice guarda relación con lo que se presenta en el cuadro anterior, ya que el plazo medio de cobros se aplica para determinar el número de veces que se renueva el promedio de clientes en un ejercicio determinado, igual que para conocer la rapidez de cobros y la eficiencia de créditos. Como observábamos, en el año 2003, las cuentas por cobrar se recuperaron 7.6 veces en el periodo, lo que es igual a cada 47 días. Aquí lo interesante es poder contrastar cada cuántos días se recuperan las cuentas por cobrar de la empresa con la política de cobro que mantiene, porque del 2003 al 2004 se redujo el número de días que necesitaban para transformar en efectivo las ventas realizadas, margen que se mantuvo estable en el año 2005. Esta tendencia puede, en un momento dado, impactar en la liquidez y estabilidad financiera.

Rotación de inventarios



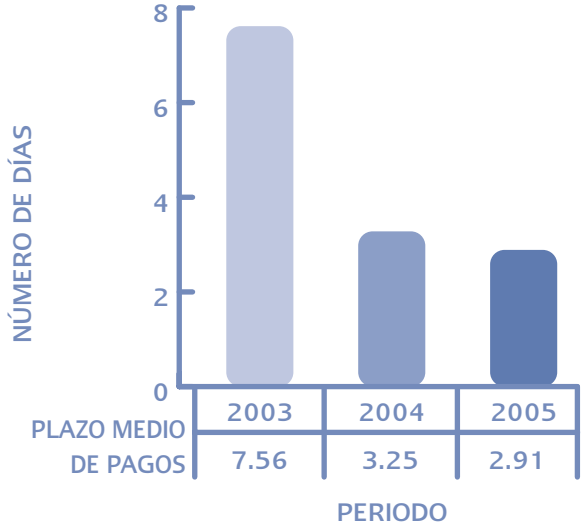
Este índice muestra la velocidad con la que la empresa realiza sus ventas y también, la rapidez de consumo de materiales o materia prima y la rapidez de la producción. En el año 2003, el inventario rotaba 9 veces, lo que representa que los materiales permanecen a 40 días dentro de la empresa antes de pasar a la construcción. En el año 2004, el inventario rotó 10.16 veces y en el año 2005 se mantuvo estable, rotando 10.25 veces, lo que equivale a que cada 35 días se mueve el material del almacén. Este dato debe ser contrastado con las políticas que se tengan en el almacén y el manejo de los inventarios para conocer la eficiencia de su utilización.

Rotación de cuentas por pagar



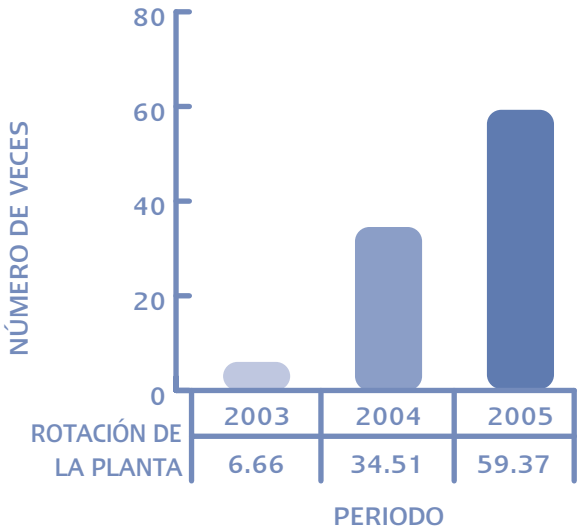
Este índice se obtiene de manera similar al tiempo promedio de la cobranza, y nos indica el número de veces que se renuevan las cuentas y documentos por pagar de proveedores en el periodo o ejercicio a que se refieren las compras netas. En el año 2003, se pagaron en 47 ocasiones, en tanto que en el año 2004 el número se incrementó a 110 y en el año de 2005 a 123. Este desempeño hace patente la liquidez de la empresa, ya que está cubriendo sus pasivos con proveedores con más celeridad.

Plazo medio de pagos



Este índice necesariamente debe ser contrastado con el anterior (rotación de cuentas por pagar) para determinar con mayor exactitud el número de días en que se pagan las cuentas de los proveedores. En este caso podemos ver que en el año del 2003, estas cuentas se estaban pagando cada 7 días; en el año 2004, al darse un incremento en el capital de trabajo y en las utilidades de la empresa, se llegaron a pagar estas cuentas cada 3 días y en el año 2005 cada 3 días aproximadamente. Cabe señalar que estos datos deben ser acordes a las políticas de pago de la empresa para que el número de días sea el mismo y no varíe conforme hay más recursos.

Rotación de la planta



Este índice indica la rapidez de las ventas de la empresa en cuanto a la inversión en Activos fijos. Asimismo, mide la eficiencia con la cual la empresa está utilizando sus inversiones en Activos fijos. En el año 2003, 6.6 veces obtuvieron ingresos equivalentes a la inversión en Activos fijos en el periodo a que se refieren las ventas netas. Esta cifra sufre un incremento sustancial en el 2004, ya que la empresa generó ingresos de 34.51 veces en relación a su inversión en Activos fijos. En el 2005, continúa la tendencia y alcanza recursos equivalentes a 52.37 su inversión en Activos fijos. En este caso debe analizarse la forma en que se invierten las utilidades para poder establecer un equilibrio en sus inversiones y ganancias.

ESTADOS FINANCIEROS: ASPECTOS RELEVANTES

Caja

Situación

El nivel de la caja para los tres periodos en análisis no ha variado en la misma proporción que el nivel de ingresos, manteniéndose sin modificaciones a pesar de los cambios en el capital y las utilidades.

Recomendación

Aunque el nivel en el que se mantiene la caja puede derivarse de alguna política de la empresa, es conveniente incrementarlo. En primer lugar, porque los ingresos lo permiten; en segundo, porque al aumentar los niveles de operación, la caja se encuentra preparada para enfrentar las necesidades futuras y, en tercer lugar, porque el nivel de la caja debe ser proporcional al monto de los pasivos a corto plazo, los cuales son exigidos de manera inmediata por los proveedores y acreedores.

Activo fijo

Situación

Es de destacar que después de la inversión efectuada al inicio de las operaciones en la adquisición del equipo y maquinaria necesaria para trabajar, no se ha realizado otra inversión considerable en la empresa, salvo para la compra de equipo de cómputo. Este aspecto es primordial, ya que de acuerdo con los datos que presentan los estados financieros, no se ha invertido en activos fijos (maquinaria, equipo) mientras que su nivel de operaciones se ha incrementado en porcentajes muy importantes, lo que puede ocasionar que no se pueda hacer frente a los requerimientos de operación con los niveles de inversión actual.

Recomendación

El nivel de ingresos en cada uno de los periodos de operaciones analizados ha aumentado considerablemente, por lo que es conveniente analizar la inversión de las utilidades

que se han generado para determinar las razones de fondo por las que no se han canalizado hacia activos fijos.

Por otro lado, es recomendable examinar qué tipo de depreciación se utiliza para el activo fijo a fin de evitar el desembolso total por la adquisición de equipo nuevo, debido a la naturaleza del trabajo, la maquinaria, equipo de transporte, mobiliario y equipo de cómputo. Asimismo, se debe analizar si procede efectuar un desembolso directo para adquirir maquinaria y equipo u optar por el arrendamiento o *leasing* financiero, el cual permitiría rentar una máquina para un periodo determinado (mientras dura la obra), y al final del mismo, evaluar si conviene comprarla, seguir rentándola o dar por terminado el contrato sin haber hecho el desembolso por su valor total.

Utilidad neta

Situación

Si bien la empresa muestra que las ventas de periodo 2003-2005 han aumentado hasta 14 veces, lo que debería constituirse en una posición sólida y de crecimiento pleno, en forma comparativa el porcentaje de las utilidades netas de cada periodo es muy bajo.

Recomendación

Es conveniente hacer un desglose de los estados financieros de cada una de las obras que se realizaron en el periodo, para conocer el valor y rentabilidad de cada una de ellas. Cabe aclarar que debe contarse con un sistema de costos para poder conocer el costo unitario total que se genera en cada obra, ya que al agrupar la información de diferentes proyectos en los estados financieros, la pérdida o falta de rentabilidad de una es absorbida por las ganancias de las demás, lo cual no se refleja en los estados financieros porque muestra una utilidad o costos inflados. También permitiría identificar lo que genera cada una de las obras, realizar un análisis de factibilidad de cada una y eliminar propuestas de valor no competitivas.

Capital contable

Situación

El incremento de las operaciones de la empresa ha provocado un aumento considerable de las ventas y del margen de utilidad. Estas consecuencias y la firme convicción de la empresa de ampliar su capital propio para trabajar sin recurrir a financiamiento externo, la ha colocado en una situación de solvencia que le permite cubrir sus deudas actuales sin arriesgar su capital de trabajo.

Recomendación

El incremento de las ganancias se refleja en una situación financiera estable y sin presiones. Es recomendable analizar la inversión que se hace de las utilidades y no solamente invertir las utilidades en el capital variable, ya que aunque la empresa cuenta con un capital variable elevado debido a las aportaciones que se han efectuado, el monto de sus obligaciones es muy bajo, por lo que ese capital debería ser invertido en otros rubros para evitar problemas de sobrecapitalización.

Rotación de cuentas por cobrar y pagar

Situación

Dentro de las razones de actividad encontramos la rotación de cuentas por cobrar y pagar. El análisis de estas dos razones puso de manifiesto que no existe una política de pago de las cuentas a los proveedores ni de cobro a los clientes, ya que cuando mejor

le salen las cosas, a la empresa cobra y paga en periodos cortos entre uno y otro ciclo, variación que, en determinado momento, puede afectar su liquidez.

Recomendación

Es necesario establecer políticas claras y concisas sobre la forma de los pagos a proveedores y acreedores, así como de los cobros a los clientes, para planear de manera eficaz el empleo del dinero.

Rotación de inventarios

Situación

Los niveles de rotación de inventarios de los años 2003 y 2004 refleja que se efectuó un control eficaz del mismo. Sin embargo, en el año 2005 es visible un descenso considerable de la rotación, lo cual puede deberse a la falta de actividad o a una mala planeación y control del inventario.

Recomendación

Una de las causas por las cuales no hay un incremento de los montos de las utilidades netas puede deberse a una sobreinversión en inventarios. Es recomendable establecer una mejor política de compras para conocer los montos reales de las adquisiciones y evitar inventarios excesivos. Igualmente, se deben determinar en forma más analítica los presupuestos de cada obra para estimar lo que se requiere e ir creando un archivo histórico sobre los requerimientos por proyecto que sirva de comparativo para posteriores operaciones.

VISIÓN ESTRATÉGICA

- La consolidación requiere que las estrategias corporativas, funcionales y de negocio se consignen en forma concreta.
- Las competencias centrales deben revisarse de manera analítica en función de un marco estratégico.
- Para afrontar la presión competitiva y fortalecer la posición en el mercado es necesario que la empresa se enfoque en un modelo multinegocio.
- El desempeño a nivel nacional puede ampliarse a nivel internacional a través de alianzas estratégicas o subsidiarias propias.
- Para incrementar su capacidad para competir en su industria, se debe replantear la integración vertical y considerar el empleo de una integración horizontal.
- El potencial de innovación está estrechamente relacionado con las capacidades distintivas para lograr una diferenciación en los productos y servicios.
- La definición de una infraestructura acorde a las oportunidades de negocio es clave para fortalecer la cadena de valor.
- La maniobra estratégica debe ser un esfuerzo consciente para modificar los límites del ambiente de tarea.
- El logro de un liderazgo en costos requiere de un cuidadoso análisis de los costos de operación.
- La calidad en la operación depende de que se manejen con precisión las dimensiones de confiabilidad y desarrollo de atributos superiores.
- La atención puntual de la gestión de procesos es una prioridad para el logro de una ventaja competitiva sustentable.
- El desarrollo de una plataforma de tecnología de información es crítica para la permanencia en el mercado.

- La calidad de vida de la organización está sujeta al desarrollo de una cultura organizacional más sólida y permeable.
- El recurso de utilizar el *outsourcing* estratégico es fundamental para lograr un crecimiento sostenido.

SEGUIMIENTO

Los resultados de la auditoría administrativa deben sujetarse a un estricto seguimiento, ya que esto no sólo permite corregir fallas y superar obstáculos sino evitar su recurrencia. Además, en este caso, se constituye en la fuente de un cambio estratégico para la empresa.

En este sentido, el seguimiento no se limita al monitoreo en la implementación de recomendaciones, sino a aportar elementos de juicio para lograr el fortalecimiento paulatino de la empresa, pues posibilita verificar que las acciones se lleven a la práctica en las condiciones y tiempos establecidos.

Con ese fin se deben definir prioridades y preparar un programa para guiar las acciones, tomando como punto de referencia los resultados obtenidos y las recomendaciones formuladas.

En la medida que avance el proceso de cambio será necesario considerar la participación de especialistas en los distintos campos de trabajo, particularmente en la formación y actualización de cuadros administrativos.

También es imprescindible establecer los mecanismos necesarios para mantener un adecuado control en la implementación de las recomendaciones y en la evaluación de resultados y logros alcanzados, los que se deben hacer del dominio de todo el personal de la empresa para consolidar los avances que se vayan obteniendo.

Los mecanismos de control deben precisar los siguientes elementos:

- La asignación de responsabilidades.
- Factores considerados.
- Áreas de aplicación.
- Periodo de realización.
- Costo.
- Apoyos necesarios.
- Resultados esperados.

En caso de retrasos o modificaciones sustanciales, que afecten el avance esperado, se tendrá que determinar la forma de atender los siguientes aspectos:

- Desviaciones registradas.
- Causas y efectos.
- Alternativas de solución.
- Calendario de aplicación.
- Costo.
- Resultados obtenidos.

En los casos que se estime procedente, previa aprobación del director, podrán llevarse a cabo auditorías de seguimiento.

Bibliografía

Baron, James N. y David M. Kreps, *Strategic Human Resources, Frameworks for General Managers*, primera edición, Nueva York, John Wiley & Sons, Inc., 1999.

Collis, David J. y Cynthia A. Montgomery, *Corporate Strategy, A Resource-Based Approach*, segunda edición, Nueva York, McGraw-Hill/Irwin, 2004.

Coulter, Mary, *Strategic Management in Action*, tercera edición, New Jersey, Pearson/Prentice Hall. 2005.

Daft, Richard L., *La experiencia del liderazgo*, quinta edición, México, D.F., International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2006.

Drejer, Anders, *Strategic Management and Core Competencies: Theory and Application*, segunda edición, Westport CT, Quorum Books, 2002.

Dutta, Soumitra y Jean-Francois Manzoni, *Process Reengineering, Organizational Change and Performance Improvement*, primera edición, Londres, McGraw-Hill International (UK) Limited, 1999.

Garrido Buj, Santiago, *Dirección estratégica*, primera edición, Madrid, Mcgraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U., 2003.

Heizer, Jay y Barry Render, *Principios de administración de operaciones*, quinta edición, México, D.F., Pearson/Prentice Hall, 2004.

Hickie, Simon, Paul Bocij, Dave Chaffey y Andrew Greasley, *Business Information Systems: Technology, Development and Management for the E-Business*, primera edición, Londres, FT/Prentice Hall, 2005.

Hill, Charles W.L. y Gareth R Jones, *Administración Estratégica, Un Enfoque Integrado*, sexta edición, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2005.

Hitt, Michael A., Duane R. Ireland y Robert E. Hoskinsson, *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*, quinta edición, México, D.F., International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2003.

Hofstede, Geert, *Culture's Consequence: Comparing Values, Behaviours, Institutions and Organizations Across Nations*, segunda edición, Thousand Oaks CA, Sage Publications Inc. (USA)-Corwin Press, 2003.

Johnson, Gerry y Kevan Scholes, *Dirección estratégica*, quinta edición, Madrid, Pearson Educación, S.A., 2001.

Jones, Gareth R. y Jennifer M. George, *Contemporary Management*, cuarta edición, Nueva York, Irwin/McGraw-Hill, 2006.

Kevin, Roger A., Eric N. Berkowitz, Steven W. Hartley y William Rudelius, *Marketing*, séptima edición, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V., 2004.

Kotter, John P. y Dan S. Cohen, *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations*, primera edición, Boston, Harvard Business School Press, 2002.

Ross, Stephen A., Randolph W. Westerfield y Bradford D. Jordan, *Finanzas corporativas*, séptima edición, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2005.

Saloner, Garth, Andrea Shepard y Joel Podolny, *Strategic Management*, primera edición, Nueva York, John Wiley & Sons, 2001.

Terrazas Pastor, Rafael, *Preparación y evaluación de proyectos: Un enfoque sistémico e integral*, primera edición, Bolivia, UCBCBA, 2006.

Thompson, Arthur A. Jr. y A.J. Strickland, III, *Administración estratégica*, decimotercera edición, México, D.F., McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2004.

Glosario

A

ACTA: Fuente documental que da constancia de los hechos, acuerdos y decisiones que se llevaron a cabo durante la celebración de una reunión, redactada por la persona designada para tal efecto.

ACTA CONSTITUTIVA: Documento formal en el cual se registran todos los datos referentes a la constitución y/o modificación de una sociedad, en donde se especifican bases, aportes, nombres, domicilios y funciones específicas de cada integrante objeto de la sociedad, administradores, etcétera.

ACUERDO: Resolución o disposición que se toma sobre algún asunto, a fin de que se ejecuten uno o más actos específicos.

ALEATORIO: Concepto matemático que se utiliza en estadística para referirse al suceso o evento que tiene una misma probabilidad de ocurrencia.

ALGORITMO: Método matemático que permite alcanzar la solución óptima de un problema por aproximaciones sucesivas.

ANÁLISIS: Examen detallado de los hechos para conocer sus elementos constitutivos, sus características representativas y sus interrelaciones, así como la relación de cada elemento con el todo.

ANÁLISIS DE RED: Técnica que se utiliza para programar proyectos complejos que están interrelacionados en actividad-evento.

ANÁLISIS MARGINAL: Técnica de planeación que permite cuantificar el incremento económico como producto de una decisión.

ANALISTA: Denominación con que se conoce al técnico que realiza las labores de investigación y análisis, encaminadas a diseñar y aplicar proyectos dentro de una materia o especialidad determinadas.

ARCHIVO: Conjunto de expedientes o documentos organizados con el fin de integrar una fuente de información, en razón de las actividades de una organización. Datos o programas a los que se asigna un nombre y se almacenan en algún medio magnético.

AUDITORÍA AMBIENTAL: Proceso de evaluación de la responsabilidad social de una institución para precisar la calidad y grado su interrelación con el medio ambiente.

AUDITORÍA DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS: Revisión de los programas prioritarios, especiales o sectoriales de una institución, para verificar el cumplimiento de las metas, objetivos y normatividad aplicable, de acuerdo con su misión.

AUDITORÍA DE SEGUIMIENTO: Verificación que se lleva a cabo para asegurar que las instituciones auditadas atiendan, en los términos y plazos acordados, las recomendaciones preventivas y correctivas de mejoramiento administrativo.

AUDITORÍA ESPECIAL: Examen objetivo y sistemático de una parte de las operaciones y transacciones financieras o administrativas.

AUDITORÍA FINANCIERA: Examen de la situación financiera de una persona física o moral, a partir de la evaluación de sus transacciones y registros financieros.

AUDITORÍA FORENSE: Auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestiguar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas.

AUDITORÍA GUBERNAMENTAL: Examen objetivo, imparcial, independiente, sistemático y profesional de las actividades financieras, administrativas y operativas que llevan a cabo las instituciones públicas.

AUDITORÍA INTEGRAL: Examen y evaluación de la planeación, organización, control interno operativo, control interno contable y mejoramiento administrativo, así como el cumplimiento de las disposiciones legales y administrativas aplicables a un área o programa.

AUDITORÍA LEGAL: Revisión del cumplimiento de las disposiciones legales aplicables a una institución.

AUDITORÍA OPERACIONAL: Estudio y evaluación de los resultados obtenidos en la asignación y utilización de recursos para cumplir con una función.

AUDITORÍA TRIBUTARIA: Examen objetivo e independiente de la situación del pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales que tiene una entidad.

B

BALANCE: Operación contable que muestra en términos monetarios la situación patrimonial de una empresa en una fecha determinada, que generalmente coincide con la del cierre económico. Brinda una imagen de la empresa, integrada por activo o estructura económica y pasivo o estructura financiera, valor de las acciones y utilidades retenidas. También se le conoce como estado financiero.

BALANCE SOCIAL: Documento que contiene los principales datos de las tareas de orden social realizados por la empresa, como prestaciones sociales, capacitación, higiene y seguridad industrial, estancias infantiles, etcétera.

BALANCE DICTAMINADO: Estado financiero que ha sido analizado por un auditor externo autorizado legalmente para este efecto.

BALANCE PATRIMONIAL: Análisis de un estado financiero a una fecha determinada, que refleja la situación del patrimonio de una empresa. El patrimonio esta constituido por los bienes, derechos y obligaciones.

BALANCE PROFORMA: Estado financiero que se elabora con base en datos reales, pero que considera posibles acontecimientos futuros (expectativas, tendencias del mercado, de las ventas, de los costos, etc.), con objeto de determinar su efecto en la empresa en caso de producirse.

BALANZA DE PAGOS: Balanza comercial más la suma de créditos y adeudos con el extranjero, gastos del turismo nacional en el extranjero, y del turismo extranjero en el país, envío de dinero de nacionales que residen en el extranjero, así como importaciones y exportaciones.

BALANZA DE COMPROBACIÓN: Lista de los nombres de las cuentas y saldos en cada una de ellas; contiene una fecha determinada en la que se hacen figurar los saldos deudores en una columna y los saldos acreedores en otra. La formulación de la balanza tiene dos fines principales: mostrar si se ha conservado la igualdad entre débitos y créditos, y aportar una transcripción conveniente de los números registrados en el Libro Mayor, base de los asientos de ajuste y de cierre, así como de la formulación de los estados financieros.

BASE ACUMULATIVA: Método contable en el cual el ingreso se registra en el momento en que se realiza una venta y el gasto cuando se incurre en él.

BASE DE DATOS: Programa que tiende un puente entre las estructuras de archivo que guardan los datos y las necesidades de los usuarios.

CADENA DE VALOR: Enfoque que visualiza a una empresa como una cadena de actividades para transformar la entrada de materiales en productos que los clientes valoran.

CALIDAD: Totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio que se relacionan con su capacidad para satisfacer determinadas necesidades.

CAPACIDADES DISTINTIVAS: Fortalezas específicas que permiten a una organización diferenciar sus productos y/o lograr costos sustancialmente menores que los de sus rivales y con ello obtener una ventaja competitiva.

CARTA DE DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO: Herramienta que se utiliza para analizar las estructuras de grupos pequeños de trabajo cuyas actividades están íntimamente ligadas e interconectadas. Permite explicar la distribución del trabajo y las relaciones entre los integrantes de un grupo.

CATEGORÍA: Unidad impersonal de trabajo identificada con una clave y/o denominación, la cual puede comprender una o más posiciones individuales o plazas. A los trabajadores que cubren puestos de una misma categoría se les asigna un mismo sueldo aunque no realicen las mismas tareas.

CICLO DE EFECTIVO: Tiempo que transcurre entre el desembolso de efectivo y la recuperación del mismo.

CONGRUENCIA: Ausencia de contradicción entre las acciones para alcanzar un objetivo. Coincidencia entre hechos y palabras.

CONSULTORÍA: Servicio que brinda un profesional independiente a una persona física o moral con el propósito de ayudarla a percibir, comprender y resolver problemas prácticos relacionados con su área de trabajo y entorno.

CONTROL: Medición de resultados que permitan evaluar la ejecución de planes, programas y proyectos. Su acción puede ser permanente, periódica o eventual. Etapa del proceso administrativo en la que se determina la naturaleza, sistemas, niveles, proceso, áreas de aplicación, herramientas y aspectos de calidad que los controles deben asumir para que una organización cumpla con su objeto.

CREACIÓN DE VALOR: Maximización del rendimiento a largo plazo de la inversión de los accionistas.

CREATIVIDAD: Proceso a través del cual las ideas se generan, desarrollan y transforman en valor.

CRONOGRAMAS: Instrumento de medición que expresa las relaciones de una actividad con el tiempo en que debe ser ejecutada.

CURVA DE LA EXPERIENCIA: Reducción sistemática de la estructura de costos y las consecuentes reducciones en el costo unitario que se observan durante la vida de un producto.

D

DATO: Representación de hechos observados o medidos, materia prima de la información.

DECISIÓN: Resultado del proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

DELEGACIÓN: Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

DESCENTRALIZACIÓN: Delegación de autoridad para toma de decisiones en una estructura organizada. Acción de crear organizaciones o representaciones con personalidad jurídica y patrimonio propio.

DESCONCENTRACIÓN: Acción mediante la cual el responsable de una organización delega facultades en un órgano que no cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios para que cumpla con una función.

DIAGNÓSTICO: Proceso de acercamiento gradual al conocimiento analítico de un hecho o problema, que permite destacar los elementos más significativos de su composición y funcionamiento, para derivar acciones de ajuste y/o desarrollo orientadas a optimizarlo.

DIAGRAMA: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

DIAGRAMAS DE FLUJO: Representación gráfica de la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento, recorrido de las formas y/o materiales a través de una organización.

DIRECCIÓN: Función que implica el proceso de influir en los seres humanos de modo que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo. Etapa del proceso administrativo que contempla el liderazgo, la comunicación, motivación, trabajo en equipo, manejo del estrés y conflicto, información tecnológica, toma de decisiones y creatividad como elementos indispensables para encauzar eficazmente una organización.

E

ECONOMÍAS DE ALCANCE: Reducciones de costos producto de que dos o más unidades de negocio de industrias diferentes compartan recursos tales como instalaciones de manufactura, canales de distribución, campañas de publicidad o costos de investigación y desarrollo.

ECONOMÍAS DE ESCALA: Ventajas de costo relativas que se asocian con los grandes volúmenes de producción y que disminuyen la estructura de costos de una empresa.

ECONOMÍAS DE UBICACIÓN: Beneficios económicos que surgen a partir del desempeño de una actividad de creación de valor en la ubicación óptima para esa actividad.

EFECTOS DE APRENDIZAJE: Ahorros en costos que provienen de aprender a partir de lo que se hace.

EFECTOS LATERALES: Efectos que tiene un proyecto propuesto sobre otras partes de la empresa.

EMPRESA: Organización de una actividad económica que reúne los elementos de capital y trabajo para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

EQUIPO DE TRABAJO: Conjunto de personas que interactúan entre sí con la finalidad de cumplir con una función, encontrar soluciones a problemas concretos o desarrollar ideas para mejorar el desempeño de una organización.

ESTADO FINANCIERO: Documento que designa la situación económica y los resultados netos de una institución en un periodo determinado.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS: También identificado como Estado de resultados, es aquel que muestra los ingresos, egresos y utilidades durante un periodo determinado.

ESTADO DE RESULTADOS: Reporte financiero que presenta el desarrollo de una empresa durante un periodo determinado.

ESTÁNDAR: Indicador, norma, unidad de medida, parámetro o criterio que sirve para evaluar una persona, producto o proceso. Marco de referencia que permite analizar y comparar el desempeño de un proyecto en términos de eficiencia, eficacia, productividad y congruencia.

ESTRATEGIA: Principios y rutas fundamentales que deben orientar el proceso administrativo para alcanzar los objetivos propuestos. Definición de los objetivos de una empresa y adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos.

ESTRATEGIA DE ENFOQUE: Estrategia que posiciona a una empresa para que compita por los clientes de un segmento particular del mercado, el cual se puede definir geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de una línea de productos.

ESTRATEGIA DOMINANTE: Es la estrategia que deja a una empresa en mejor posición que si optara por otra, sin importar qué estrategia utilicen sus oponentes.

ESTRATIFICACIÓN: División de una población o universo en sectores significativos según características previamente establecidas.

ESTRUCTURA FINANCIERA: Mezcla de las diversas deudas y fondos de capital contable que muestra una empresa.

ESTRUCTURA NORMATIVA: Base documental que contiene disposiciones legales, operativas y funcionales que sirven como marco de actuación a una empresa.

ESTRUCTURA ORGÁNICA: Disposición en que se ordenan las unidades administrativas de una organización conforme a criterios de jerarquía y especialización. Sistema formal en el que se plasma la división del trabajo, precisando la interrelación y coordinación de las funciones con la misión y objetivos.

EVALUACIÓN: Proceso de confrontación de los resultados obtenidos en función de las acciones realizadas que permite medir la eficiencia, eficacia y congruencia.

F

FACULTAD: Capacidad de una persona u organización para tomar decisiones relacionadas con su función o encargo.

FLUJO DE EFECTIVO: Efectivo generado por la empresa y pagado a los acreedores y accionistas.

FLUJO DE EFECTIVO REAL: El flujo de efectivo se expresa en términos reales si se proporciona el poder adquisitivo actual o el poder adquisitivo a una fecha cero.

FUNCIÓN: Conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, que se definen a partir del ordenamiento que la crea. Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una institución.

FUNCIONES ADJETIVAS: Funciones asignadas a las unidades responsables de la administración y apoyo o staff en una organización.

FUNCIONES SUSTANTIVAS: Funciones prioritarias para una organización de acuerdo con su instrumento jurídico de creación y condiciones de trabajo. Constituyen la razón de ser de una institución.

G

GASTO: Erogaciones que realizan las instituciones para cumplir con sus funciones.

GLOBALIZACIÓN: Tendencia tecnológica, industrial, comercial y de comunicación de las organizaciones a crecer y relacionarse a nivel global.

H

HISTOGRAMA: Diagrama de barras de una distribución de frecuencias.

HOLÍSTICO: Concepto que propone el todo por encima de las partes, esto es, una visión global más que particular.

I

IDEA: Concepto fundamental del raciocinio derivado del conocimiento o percepción de la realidad.

INCIDENTES CRÍTICOS: Técnica de evaluación de desempeño en la que un evaluador, mediante un proceso selectivo, separa los logros en el trabajo de las incidencias negativas al realizarlo.

INCERTIDUMBRE: Condición que se enfrenta en el proceso de toma de decisiones, producto de factores imprevisibles o falta de información para determinar la probabilidad de que ocurran determinados hechos.

INDICADOR: Dimensión utilizada para medir los resultados efectivamente obtenidos en la ejecución de un programa, proyecto o actividad. Unidad de medida que se establece para precisar el avance en el desarrollo de una función.

INDICADOR DE REALIZACIÓN: Elemento de estadística que permite conocer el avance de un programa o actividad. Puede consistir en porcentajes, etapas, número de operaciones, etc. Implica comparar entre lo programado y lo alcanzado para proporcionar la desviación en la ejecución del programa o actividad en un periodo determinado.

J

JERARQUÍA: Orden de precedencia establecido entre los integrantes de una organización, derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad.

L

LINEAMIENTO: Directriz que establece los límites para que se lleven a cabo las actividades.

M

METODOLOGÍA: Disposición lógica de los pasos tendientes a conocer y resolver problemas o instrumentar estudios por medio de un análisis fundamentado en un método.

MISIÓN: Premisa fundamental que orienta a una organización hacia lo que aspira y puede ser.

MODELO MULTINEGOCIO: Modelo de negocio que desarrolla una empresa para competir en diferentes industrias, el cual le permite lograr capacidades distintivas que aumentan el retorno de la inversión.

N

NIVEL JERÁRQUICO: Elemento de una estructura que comprende todas las unidades que tienen un rango o autoridad y responsabilidad análogo, independientemente de su función.

NORMA: Ordenamiento, regla de conducta o precepto que regula la interacción de los individuos en las organizaciones, así como la actividad de una unidad administrativa o de toda una institución.

NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN: Proceso de revisión y acreditación del cumplimiento de las normas que un producto y/o servicio tiene que contemplar para administrar y asegurar la calidad.

O

OBJETIVO: Propósito o fin que se pretende alcanzar con la realización de una operación, actividad, procedimiento o función.

OPERACIÓN: Cada una de las acciones, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. División mínima del trabajo administrativo.

ORGANIZACIÓN: Unidad social constituida en forma liberada con fines y objetivos predeterminados sobre una base de actuación de cierta permanencia que se rige por un orden normativo y se estructura alrededor de centros de poder y de decisión internos y externos, que regulan y controlan su operación para encaminarla al cumplimiento de sus objetivos.

Etapa del proceso administrativo en la que se define la estructura organizacional, la división y distribución de funciones, el manejo de los recursos humanos y se sientan las bases para el adecuado funcionamiento de una institución.

ORGANIZACIÓN HIPERTEXTO: Organización que digitaliza sus proyectos en forma de texto para recuperarlos, en caso necesario, a manera de memoria institucional.

P

PLAN: Instrumento diseñado para alcanzar un objetivo, en el que se definen el espacio, tiempo y medios para su alcance; en virtud de ello, en él se definen

en forma coordinada las metas, estrategias, políticas, directrices y técnicas, así como los instrumentos y acciones que se utilizarán para llegar a los fines deseados. Instrumento dinámico cuyos componentes están sujetos a modificaciones en función de la evaluación periódica de sus resultados.

PLANEACIÓN: Conjunto sistematizado de acciones que provienen de una estructura racional de análisis que contiene los elementos informativos y de juicio suficientes y necesarios para fijar prioridades, elegir entre alternativas, establecer una misión, objetivos y metas, ordenar las acciones para alcanzarlas con base en la asignación correcta de los recursos, la coordinación de esfuerzos y la imputación precisa de responsabilidades, para poder controlar y evaluar sistemáticamente los avances y resultados y realizar oportunamente los ajustes necesarios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: Esfuerzo sistemático formal para establecer una misión, definir metas, analizar el ambiente externo para identificar oportunidades y amenazas, así como el análisis del ambiente interno para precisar fortalezas y debilidades para la formulación e implementación de estrategias para que una organización alcance sus objetivos en forma óptima.

PLANEACIÓN PROSPECTIVA: Construcción de escenarios o imágenes que consideran la visión del futuro como una percepción dinámica de la realidad.

PLANES DIRECCIONALES: Planes flexibles que contemplan lineamientos generales para encauzar las acciones.

PLANES OPERACIONALES: Planes detallados para lograr los objetivos globales.

POLÍTICA: Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

PRESUPUESTO: Estimación programada en forma sistemática de los ingresos y egresos que maneja una organización en un periodo determinado.

PROCEDIMIENTO: Sucesión cronológica de operaciones concatenadas entre sí, que constituyen una unidad dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

PROCESO: Conjunto de actividades interrelacionadas con insumos y rendimientos prescritos, que atraviesan los límites funcionales de una organización.

PRODUCTIVIDAD: Relación entre los factores que intervienen en la producción (trabajadores, maquinaria, equipo, tecnología e insumos), y los productos o servicios que se obtienen. La productividad mide la eficiencia con que se emplean los recursos en su conjunto, incluyendo el capital de trabajo y la mano de obra.

PROFERENCIA: Técnica para acceder al futuro con base en la experiencia, es decir, se fundamenta en el pasado para construir el futuro por medio de proyecciones y extrapolaciones.

PROGRAMA: Unidad financiera y/o administrativa en la que se agrupan diversas actividades con cierto grado de homogeneidad respecto del producto o resultado final, a la que se asignan recursos humanos, materiales y financieros con el fin de que produzca bienes o servicios destinados a satisfacer total o parcialmente los objetivos señalados a una función.

PROGRAMACIÓN: Fijación de metas y asignación de recursos humanos, financieros y materiales para alcanzar las metas fijadas dentro de un periodo determinado.

PROSPECTIVA: Técnica para atraer y concentrar la atención sobre el porvenir a partir del futuro y no del presente.

PROYECTO: Conjunto de actividades que forman una unidad de propósitos para el logro de un objetivo, que no pueden plantearse en forma aislada.

PROVEEDORES: Personas u organizaciones que se encargan de suministrar o abastecer a las instituciones públicas o privadas todo lo que necesitan para su funcionamiento.

R

REGLAMENTO: Disposición expedida para hacer cumplir los fines de una organización. Traducción funcional de una ley para efectos prácticos.

RETROALIMENTACIÓN: Función de un sistema que tiende a comparar la salida con un criterio o un estándar previamente establecido.

Procedimiento a través del cual se comprueba o no el cumplimiento de un propósito.

S

SECTOR: Agrupación convencional de organizaciones que guardan una relación de cooperación y coordinación en virtud de sus objetivos o esfera de actividad.

SECTOR PRIVADO: Conjunto de entes económicos que desarrollan actividades productivas como la venta de bienes y servicios orientados a la percepción de utilidades.

SECTOR PÚBLICO: Conjunto organizado de instituciones o instancias de gobierno que por mandato constitucional realizan funciones legislativas, acciones jurídico-administrativas, de regulación, de producción, de acumulación y financiamiento a fin de satisfacer las necesidades de la población.

SECTOR SOCIAL: Conjunto de organizaciones independientes de los sectores público y privado, orientadas a promover el respeto, la igualdad, la inclusión, la tolerancia y la protección social de los sectores más débiles de una comunidad.

SERVICIO: Actividad encaminada a dar satisfacción a alguna necesidad de terceros.

SINERGIA: Efecto multiplicador de la combinación de los recursos, el cual establece que los recursos utilizados en forma conjunta producen un efecto mayor que el de su sola suma. En otras palabras, el todo es mayor que la suma de las partes.

SISTEMA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: Conjunto de acciones planeadas que se desarrollan de manera sistemática con el objeto de detectar, eliminar y evitar la recurrencia de aquellos elementos o causas que originan problemas de calidad y que impiden la satisfacción de las expectativas y necesidades del consumidor o usuario.

SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO: Herramientas que permiten monitorear y evaluar si la estrategia y estructura de una empresa funcionan correctamente.

SISTEMATIZACIÓN: Acción y efecto de preestablecer un orden a través de la descripción de funciones, normas, políticas, criterios, procedimientos e instructivos, entre otros, para que el desarrollo de las actividades de una institución se realice con apego a y con fundamento en métodos racionales de trabajo.

T

TÁCTICA: Curso de acción mediante el cual debe activarse o realizarse una estrategia. Esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

TECNOLOGÍA DE MANUFACTURA FLEXIBLE: Tecnología diseñada para reducir los tiempos de preparación de equipo complejo, para aumentar el uso de máquinas a través de una mejor programación y para mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de manufactura.

TRAMO DE CONTROL: Número de unidades administrativas o personas que puede controlar el superior jerárquico inmediato.

TORMENTA DE IDEAS: Técnica que otorga máxima importancia al pensamiento libre, espontáneo, visionario o extravagante. Utiliza cualquier pensamiento que pueda venir a la mente. Esta técnica es usada por algunas organizaciones como instrumento para atender ciertos problemas.

U

UNIDAD DE MEDIDA: Criterio utilizado para cuantificar resultados y/o el comportamiento de variables en una organización.

V

VALORES: Preceptos y convicciones que tiene un individuo u organización producto de su formación, educación, principios y actitud.

VARIABLE: Concepto utilizado para identificar los factores o elementos que intervienen en un proceso, sistema, función, actividad u operación de cualquier naturaleza.

VENTAJA COMPETITIVA: Rentabilidad mayor que una empresa tiene respecto a la rentabilidad promedio de todas las empresas de su industria.

VISIÓN: Percepción de la realidad y de las oportunidades a las que puede acceder una persona o empresa. Capacidad de detectar e inferir información del medio ambiente para ubicar un nicho o posición de mercado factible de desarrollar.

Índice

A

Acta de inicio, 667-669
Alexander Hamilton Institute, 9
Alternativa estratégica, 18
    concentración, 18
    diferenciación, 18
    diversificación, 18
    integración horizontal, 18
    integración vertical, 18
    liderazgo en costos, 18
    outsourcing global, 18
Álvarez Anguiano, Jorge, 8, 10
Análisis causa-efecto, 740-742
Análisis multinivel, 114
Análisis SWOT (FODA), 25
Analista de control, responsabilidades, 733-734
Anaya, Carlos E., 8
Andersen R., David, 7
Anderson, R.J., 8
Áreas de aplicación de los cuestionarios, 329-424
    adquisiciones, 329-334
    almacenes e inventarios, 334-337
    almacenes e inventarios, activos fijos, 337-338
    asesoría externa, 338-340
    asesoría interna, 340-342
    coordinación, 342-344
    distribución del espacio, 344-346
    exportaciones, 346-350
    globalización, 350-353
    importaciones, 353-358
    informática, 358-365
    investigación y desarrollo, 365-367
    marketing, 367-381
    operaciones, 381-392
    proveedores, 392-395
    proyectos, 396-404
    recursos financieros y contabilidad, 404-410
    servicio a clientes, 410-414
    servicios generales, 415-419
    sistemas, 420
Auditor público,
    actuación, 661
    código de ética, 615-616
    conocimiento técnico y capacidad profesional, 614
    cuidado y diligencia profesionales, 614-615
    decálogo, 688-689
    evidencia, 620
    independencia, 613-614
    normas de ejecución del trabajo, 616
    papeles de trabajo, 620-621
    sistemas de control interno, 618
    supervisión del trabajo de auditoría, 618-619
    tratamiento de irregularidades, 621-623
Auditoría administrativa
    campo de aplicación, 13
    concepto, 11
    metodología, 75-145
    objetivos, 12
Auditoría en el sector privado, 555-584
    capacidades distintivas, 556
    composición, 559
    organización horizontal, 559, 569-574. *Véase Organización horizontal*
    organización vertical, 559, 561-569. *Véase Organización vertical*
    organización vertical/horizontal, 559, 574-579. *Véase Organización vertical/horizontal*
    organización virtual, 559, 579-583. *Véase Organización virtual*
    cultura organizacional, 557
    contexto social, 557
    dimensión cultural, 557
    valores que las sustentan, 557
    enfoque estratégico, 556
    por su alternativa estratégica, 557
    por su estrategia para integrar al personal, 557
    por su modo de ingreso, 556
    por su nivel de aplicación, 556
    por su selección estratégica, 556
    gestión de la información, 559-560
    liderazgo, 558-559
    dimensiones de cobertura, 558

modelos, 558-559. *Véase Modelos de liderazgo*
tipos, 558
óptica fundamental, 556
orientación a funciones, 556
outsourcing estratégico, 560
Auditoría en el sector público, 601-638
lineamientos generales de planeación, 604-611. *Véase Lineamientos generales de la planeación*
normas generales de auditoría pública, 611-638. *Véase Normas generales de auditoría pública*
programa anual de control y auditoría, 603-604
Auditoría inteligente, 739-752
elementos de decisión, 746-747
interacción para el cambio, 749
perspectivas, 750
significado, 740
Autoevaluación, 536
documentación de resultados, 541
niveles de madurez del desempeño, 537
preguntas, 537-540
vinculación de los beneficios potenciales de la ISO 9004, 541-543

B

Babbage, Charles, 5
Bolton, Mathew, 5
Burton, John C., 8

C

Cadmus, Bradford, 7
Campo dinámico de fuerzas del cambio, 742-743
Carrillo Bueno, Eduardo, 11
Carta convenio, 59
Cédula de evaluación
a personal con subordinados, 459
de servicio, 461
del desempeño, 454
Cédula de retroalimentación para el empleado, 460
Cédulas, 439-461
clasificación, 440-441
herramientas de diagnóstico, 440
herramientas de evaluación del desempeño, 441
herramientas de evaluación, 441
herramientas operativas, 440
Cédulas de marcas, 675
Cédulas y gráficos, 439-473. *Véase Cédulas; Gráficos*
Cervantes Abreu, Salvador, 8
Chorafas, Dimitris N., 7
Church, Alexander H., 5
Clark, C.A., 8
Código de ética, 44
Código de Hammurabi, 4
Cohn, Theodore, 8
Compean Toledo, Mario, 10
Competencias centrales, 751
Contrato de prestación de servicios, 62-65
Convenio de servicios profesionales, 60
Cooke, Morris Lewellin, 5
Creación del conocimiento, 38
combinación, 38
exteriorización, 38
interiorización, 38
socialización, 38
Cuestionarios, 215-424
áreas de aplicación, 220-221, 329-334. *Véase Áreas de aplicación de los cuestionarios*
clasificación, 218-219
contenido, 219-220
control, 315-329
áreas de aplicación, 320
calidad, 323-329
herramientas, 321-323
naturaleza, 316-317
niveles, 318-319
proceso, 319-320
sistemas, 317-318
criterios de apoyo, 216
dirección, 292-315
comunicación, 298-301
creatividad e innovación, 313-315
grupos y equipos de trabajo, 303-307
liderazgo, 293-297
manejo del estrés, el conflicto y la crisis, 307-309
motivación, 301-303
tecnología de la información, 309-311
toma de decisiones, 311-313
elementos de diseño, 215-216
organización, 243-315
cambio organizacional, 285-288
cultura organizacional, 247-250
división y distribución de funciones, 245-247
estructura organizacional, 243-245

estudios administrativos, 288-290
instrumentos técnicos de apoyo, 290-292
recursos humanos, 250-285. *Véase Organización, recursos humanos*
planeación, 221-224, 226-230, 240-242
enfoques, 239-240
metas, 226
misión, 223-224
objetivos, 224-226
políticas, 232-233
procedimientos, 234-236
procesos, 231-232
programas, 236-239
visión, 223

D

D'Azaola S., Manuel, 7
Davies, Ernest Coulter, 6
Dávila Guzmán, Miguel Ángel, 9
Decálogo del auditor público, 688-689
Desempeño social corporativo, 48
Diez de Bonilla, Patricia, 8
Dodge, H.F., 5

E

Elementos que complementan el proceso administrativo, 749
Emerson, Harrington, 5
Empresas, enfoque estratégico, 17
Enfoque de derechos morales, en la toma de decisiones éticas, 46
Enfoque de justicia, en la toma de decisiones éticas, 46
Enfoque estratégico de las empresas
alternativa estratégica, 17, 18-19
modo de ingreso, 17-18
selección estratégica, 17
Enfoque individualista, en la toma de decisiones éticas, 46
Enfoque utilitario, en la toma de decisiones éticas, 46
Enfoques cuantitativos, 112-113
muestreo, 113
programación lineal, 113
simulación, 113
teoría de colas o de líneas de espera, 113
Enfoques organizacionales, 93-113
administración del cambio, 94
administración estratégica, 94
administración por valores, 94
análisis de costo estratégico, 95
análisis de costo-beneficio, 95
análisis del punto de equilibrio, 95
análisis factorial, 95
análisis marginal, 95
arquitectura empresarial, 95
cadena de valor, 96
competencia clave, 97
conversación estratégica, 98
curva de la experiencia, 98
dialéctica, 99
economías de alcance, 99
economías de escala, 100
economías de ubicación, 100
efecto de halo, 100
efectos de aprendizaje, 100
escenario, 101
estrategia, 101
estrategias cooperativas, 101
estrategias de enfoque, 101
estrategias independientes, 101
globalización, 102
ingeniería de servicios, 103
ingeniería de valor, 103
ingeniería estratégica, 103
ingeniería financiera, 103
innovación del valor, 104
implacement, 104
inteligencia emocional, 104
maniobra estratégica, 105
mapas mentales, 105
ofensiva competitiva, 106
outplacement o desvinculación programada, 106
outsourcing, 107
pensamiento sistémico, 107
planeación estratégica, 107
proceso administrativo, 107
programación neurolingüística, 107
pronóstico, 107
prospectiva, 108
retroalimentación de 360 grados, 108
sistema, 108
Six Sigma, 108
teoría cuántica de la información, 109
teoría de la complejidad, 109
teoría de las contingencias estratégicas, 110
teoría de las restricciones, 110

teoría del campo de fuerzas, 111
teoría del caos, 111
teoría multicultural, 112
valor de mercado agregado, 112
valor económico agregado, 112
equipo auditor, 55
contratación del servicio, 55
criterios para su integración, 56-57
funciones generales, 55
escalas de medición, 493-508
caracterísiticas generales, 494
definición, 494
tipos de escalas, 495. *Véase Tipos de escalas*
Estructura del pensamiento, 48
Ética, 44
código de, 44
criterios para la toma de decisiones, 46
Examen, 91-114
análisis multinivel, 114
enfoques del análisis administrativo, 93-114
enfoques cuantitativos, 112-113
enfoques organizacionales, 93-112
formulación del diagnóstico administrativo, 114-115

F

Faucett, Philip M., 9
Fayol, Henry, 5
Fernández Arena, José Antonio, 8
Fleitman, Jack, 10
Flujo de información para la toma de decisiones, 747
Formulación del diagnóstico administrativo, 114

G

Galván Escobedo, José, 7
Gantt, Henry L., 5
George, Claude S., 4
Gestión del cambio, 746
Gestión del conocimiento, 37
Goetz, Billy E., 6
Gómez Rondón, Francisco, 10
González Alcántara, César, 8
González Mondragón, Armando, 11
Gráficos, 462-473
fases de uso, 462
presentación, 463
ventajas, 463
Grabinsky, Nathan, 7
Greenwood, W.T., 8
Guía General de Auditoría Pública, 602, 647-693
actuación del auditor público, 661
cédulas de observaciones, 655-656
cédulas de seguimiento, 656-657
control de auditoría, 661-663
definición de auditoría pública, 648-649
guía general, 649-651
informe de auditoría, 658-661
papeles de trabajo, 654-655
supervisión del trabajo de auditoría, 657-658
técnicas y procedimientos, 651-654
Guía General para Revisiones de Control, 602, 694-736
actuaciones, características, capacidades y habilidades del analista de control, 712-713
definición de revisiones de control, 696-697
guía general, 698-712.
cédulas de acciones de mejora, 704-705
cédulas de seguimiento, 711-712
criterios para la clasificación de acciones de mejora, 705-707
ejecución de la revisión de control, 702
inicio de la revisión de control, 700-701
papeles de trabajo, 703-704
planeación general, 698-699
planeación detallada, 701
resultados, 708-710
seguimiento de acciones de mejora, 710-711
supervisión del trabajo en una revisión de control, 707-708
técnicas o procedimientos, 702-703
políticas de actuación, 733-736.
políticas de carácter particular, 734-735
políticas de superación, eficiencia y economía, 736
políticas relativas al desempeño de comisiones foráneas, 735-736
responsabilidades del analista de control, 733-734

H

Hammurabi, código de, 4
Haring, Clarence H., 4

Hayden, Spencer, 9
Hernández Fuentes, Jorge, 8

I

Indicadores, 147-196
aspectos a considerar en su formulación, 148
características, 148
concepto, 147-148
niveles de aplicación, 148-149
de gestión, 149
de servicio, 149
estratégicos, 149
Indicadores de gestión, 154-196
Indicadores financieros, 150-154
abastecimiento, 153
financiamiento, 151
fuerza laboral, 154
liquidez, 151
producción, 152-153
rentabilidad, 150
ventas, 152
Informe, 115-119
de aspectos relevantes, 119
ejecutivo, 118-119
general, 118
Instrumentación, 82-90
evidencias, 89-90
medición, 87-88
papeles de trabajo, 87-88
recopilación de información, 82-83
supervisión del trabajo, 90-91
técnicas de recolección, 83-86. *Véase Técnicas de recolección*
Instrumentos normativos en una auditoría, 58-65
carta convenio, 59
contrato de prestación de servicios, 62-65
convenio de servicios profesionales, 60
ISO 10000, 523
ISO 14000, 523, 526
ISO 19011, 524, 532-536
importancia en la auditoría, 53
ISO 19011:2000, 533. *Véase ISO 19011:2000*
usuarios, 532
ISO 19011:2000, 533-536
definiciones, 534-536
ISO 9000:2000, 523, 526-527, 528
ISO 9004
beneficios potenciales, 541-543
ISO 9004:2000, 528, 529-532, 536
beneficios, 529-530
orientación al servicio, 531-532
principios de gestión de la calidad, 530-531
INTOSAI, 6

K

Kent, Arthur H., 6
Khandwalla, Prapid N., 4
Klein, Alfred, 7
Koontz, Harold, 6

L

Larke, A.G., 6
Lazzaro, Victor, 7
Leffingwell, William H., 5
Lennon, John, 739
Leonard, William P., 7
Lindberg, Roy A., 8
Lineamientos generales de la planeación
elaboración de programas específicos de revisión, 609-611
examen y evaluación de los sistemas de control, 609
formulación del programa anual de control y auditoría, 607-609
investigación previa, 604-605
tipos de auditoría, 605-607
auditorías integrales (enfoque de flujo de operación), 605-606
auditorías específicas, 606
auditorías de evaluación de programas, 607
auditorías de seguimiento, 607
Lozano Nieva, Jorge, 8

M

Macías Pineda, Roberto, 7
Mancilla Pérez, Eduardo José, 10
Marcas de auditoría, 675-676
Marco de actuación de los órganos internos de control de las dependencias del sector central, 626-632
atribuciones, 627-628
concepto, 626

funciones, 628-632
naturaleza, 626
objetivos, 627
Marco de actuación de los órganos internos de control en las entidades del sector paraestatal, 632-638
atribuciones, 633-634
concepto, 632
funciones, 634-638
naturaleza, 633
objetivos, 633
Márquez Aura, Mayela, 10
Martínez Chávez, Víctor Manuel, 9
Martínez Villegas, Fabián, 8
Mc Kinsey, James O., 6
McCallum, Daniel C., 5
McLaughlin, Lawrence, 5
Medición, 87-88
escalas de medición, 87
indicadores, 87
Mejía Fernández, Alfonso, 7
Mencius, 4
Mendivil Escalante, Víctor Manuel, 9
Metcalfe, Henry, 5
Metodología de la auditoría administrativa, 75-125
diagnóstico preliminar, 81-82
examen, 91. *Véase Examen*
instrumentación, 82-90
investigación preliminar, 79
planeación, 76-79
preparación del proyecto de auditoría, 79-81
seguimiento, 121-125
Metodología para la evaluación del desempeño (modelo alterno), 484-491
definición de metas, 484-491
Métodos de valuación de empresas, 137-145
earning before interests taxes depreciations and amortizations (EBITDA), 143-144
economic value added (EVA), 138-142
generación económica operativa (GEO), 143
método DuPont, 144-145
rendimiento sobre la inversión (ROI), 144
rendimiento sobre la inversión operativa neta (RION), 143
Michael, Stephen R., 7
Mill, James, 5
Mintzberg, Henry, 439
Modelos de liderazgo, 558-559
enfoques basados en el cambio, 558
enfoques situacionales o de contingencias, 558
Modo de ingreso, 17
adquisición, 18
alianza estratégica, 18
exportación, 18
franquicia, 18
fusión, 18
licencia, 18
subsidiaria propia, 18
Montaño Sánchez, Arturo, 11
Muntz, P.K., 9

N

Norbeck, Edward F., 8
Normas de calidad, 521-544
antecedentes, 525
definiciones, 524
normas de referencia, 523-524
ISO 10000, 523
ISO 14000, 523
ISO 19011, 524
ISO 9000:2000, 523
Normas de calidad
objetivo y campo de aplicación, 522-523
Normas generales de auditoría pública
concepto, 612
normas sobre el informe de auditoría y su seguimiento, 623-626
informe, 623-625
seguimiento de las recomendaciones, 625
Normas generales de auditoría pública
objetivo, 612
responsabilidad del auditor público, 612. *Véase Auditor público*

O

O'Donnell, Ciryl, 6
Orden de auditoría, 666
Organización
cuestionarios, 243-315
recursos humanos, 250-285
análisis y valuación de puestos, 251-252
capacitación y desarrollo, 258-261
competencia, 268-269
diversidad, 279-280
empowerment, 277-279

enfoque global, 266-267
ética, 283-285
evaluación del desempeño, 270-271
higiene, 262-263
inplacement, 273-274
inteligencia emocional, 280-282
new placement/best placement/e-placement/ re-placement, 271-272
normatividad, 255-257
organización y control de personal, 264-266
outplacement, 274-276
outsourcing, 276-277
prestaciones, 263-264
reclutamiento, selección, contratación, inducción y socialización, 252-255
remuneración, 257-258
seguridad, 261-262
valores, 282-283
Organización horizontal, 569-574
en red de tecnología, 572-573
en red global, 573-574
equipos de trabajo, 571
unidades al mismo nivel, 570
Organización vertical, 561-569
con una sola sede, 562
con unidades descentralizadas, 564-565
con unidades desconcentradas, 563-564
con unidades desconcentradas y descentralizadas, 565-566
con unidades desconcentradas, descentralizadas y globales, 567-569
con unidades globales, 566-567
Organización vertical/horizontal, 574-578
estratégica, 577-578
función/proceso, 575-576
proceso, 576-577
Organización virtual, 579-583
manejo de la información, 581-583
unidades a nivel global, 580-581
unidades en el lugar de origen, 579-580
Outsourcing estratégico, 583-584

P

Paiva Quinterios, Walker, 11
Parsons, Carl C., 5
Planeación de cuestionarios, 221-224, 226-230
enfoques, 239-240
horizontes, 242-243
metas, 226
misión, 223-224
niveles, 240-242
objetivos, 224-226
políticas, 232-233
procedimientos, 234-236
procesos, 231-232
programas, 236-239
visión, 223
Polígono de tendencias, 751
Políticas de actuación, 684-688
Proceso administrativo, 155-196, 747-750
adquisiciones, 177
almacenes e inventarios, 177-178
asesoría externa, 178-179
asesoría interna, 179
control, 749
coordinación, 180
dirección, 748-749
distribución del espacio, 180-181
elementos complementarios, 177-196
exportaciones, 181-182
globalización, 182-184
importaciones, 184-185
informática, 185-186
investigación y desarrollo, 186-187
marketing, 187-188
operaciones, 188-189
proveedores, 189-190
proyectos, 190-191
recursos financieros, 192-193
servicio a clientes, 193
servicios generales, 193-196
sistemas, 196
etapa de control, 172-177
áreas de aplicación, 174-175
calidad, 176-177
herramientas, 175
naturaleza, 172-173
niveles, 173-174
proceso, 174
sistemas, 173
etapa de dirección, 167-172
comunicación, 167
creatividad e innovación, 171-172
grupos y equipos de trabajo, 168-169
liderazgo, 167
manejo del estrés, el conflicto y la crisis, 169-170

motivación, 168
tecnología de la información, 170-171
toma de decisiones, 171
etapa de organización, 161-166
cambio organizacional, 165
cultura organizacional, 162-163
división y distribución de funciones, 162
estructura organizacional, 161
estudios administrativos, 165-166
instrumentos técnicos de apoyo, 166
recursos humanos, 163-165
etapa de planeación, 155-161
estrategias/tácticas, 156-157
metas, 156
objetivos, 156
políticas, 158
procedimientos, 158-159
procesos, 157-158
programas, 159
organización, 748
planeación, 747-748
Proceso del cambio, 745
Propuesta de implementación, 119-121
ejecución del programa, 121
integración de recursos, 120-121
métodos de implementación, 120-121
combinación de métodos, 120
método del proyecto piloto, 120
método en paralelo, 120-121
método instantáneo, 120
método parcial o por aproximaciones sucesivas, 120
preparación del programa, 120

R

Reglas del juego no escritas, 92
Responsabilidad del ejercicio de una auditoría, 49
auditor externo, 49, 50-51
auditor interno, 49-50
equipo combinado, 49, 51-52
Responsabilidad profesional, 43
Responsabilidad social, 47-48
responsabilidad económica, 48
responsabilidad discrecional, 48
responsabilidad ética, 48
responsabilidad, legal, 48
Reyes Ponce, Agustín, 8
Robinson Towne, Henry, 5
Rodríguez Valencia, Joaquín, 9
Rose, T.G., 7
Rubio Ragazzoni, Víctor M., 9
Ruiz Roa, José, 10

S

Sánchez Curiel, Gabriel, 9
Santillana González, Juan Ramón, 11
Schmidt, Leo, 7
Sector privado, 15,
auditoría, 555-584. *Véase Auditoría en el sector privado*
Sector público, 13,
auditoría, 601-638. *Véase Auditoría en el sector público*
Sector social, 19
Seguimiento, 121-124
Selección estratégica
estrategia global, 17
estrategia internacional, 17
estrategia multinacional, 17
estrategia transnacional, 17
Senge, Peter, 3
Sharaf, H., 9
Shewhart, W.A., 5
Sixto Velasco, Eugenio, 11
Skinner, R.M., 8
Spriegel, William R., 6

T

Técnicas de recolección, 83-86
acceso a redes de información, 85
cédulas, 86
cuestionarios, 86
entrevista, 85
investigación documental, 83-84
observación directa, 85
Terry, George R., 6
Thierauf, Robert J., 9
Tipos de escalas, 495-508
escala de diferencial semántico, 499-501
escala ordinal o de Likert, 495-497
escalas de intervalos iguales, 497-499
otras escalas y matrices, 501-508

Toma de decisiones éticas, 46
criterios, 46
enfoque de derechos morales, 46
enfoque de justicia, 46
enfoque individualista, 46
enfoque utilitario, 46
mecánica, 47

U

Urwick, Lyndall F., 6

V

Vilchis Plata, Fernando, 8
Vos, Henry de, 7

W

Watt, James, 5
Whitney, Eli, 5
Wingate, John William, 9
Winslow Taylor, Frederic, 5
Witt H., Brink V., 9

Z

Zuazo, Lidia, 10