

Capítulo 1

“Auditoría”

- 1.1. ¿Qué es Auditar?*
- 1.2. Concepto general de auditoría*
- 1.3. Antecedentes *
- 1.4. Fundamentos *
- 1.5. Clasificación de la auditoría*
- 1.1.5 Auditoría externa
- 1.2.5 Auditoría interna
 - 1.3.5 Auditoría fiscal* y Auditorías por programas*
- 1.4.5 Auditoría Administrativa*
- 1.5.5 Auditoría Operacional*
- 1.6.5 Auditoría Financiera*
 - 1.7.5 Auditoría consecuencias de otras auditorías (Compulsas)*
 - 1.8.5 Diferencias entre auditoría externa e interna*
- 1.6. Tipos de auditoría*
- 1.7. Normas De Auditoría generalmente aceptadas*
- 1.8. El auditor*
 - 1.1.8 Funciones del auditor*
 - 1.2.8 Conocimientos que debe poseer*
 - 1.3.8 Habilidades y destreza del auditor*
 - 1.4.8 Responsabilidad profesional *
 - 1.5.8 La ética y el auditor.*
- 1.9. Pasos de informe de auditoría y tipos de encuestas*
- 1.10. Desarrollo del programa de auditoría. *
- 1.11. Riesgos de la auditoría
- 1.12. Auditoría en forma gráfica*
- 1.13. Iniciar una auditoría*

1.14. La evaluación de necesidades de capacitación como herramienta de crecimiento.

1.15. ¿Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación en las empresas?

Capítulo 2

“Auditoría social”

- 2.1. ¿Que es la auditoría social?*
- 2.1.1 El principio fundamental*
- 2.2. Ambiente donde se aplica*
 - 2.1.2 Empresarial*
 - 2.2.2 Social*
 - 2.3.2 Político*
- 2.3. Importancia de la auditoría social.*
- 2.4. Las funciones de la auditoría social *
- 2.5. El mercado de los recursos humanos como un aspecto social*
- 2.6. La auditoría social como instrumento de gestión*
- 2.7. Tipos de dimensiones de a auditoría social*
 - 2.1.7 La dimensión estratégica de la auditoría social*
 - 2.2.7 La dimensión organizacional de la auditoría social*
 - 2.3.7 La dimensión cultural de la auditoría social*
 - 2.4.7 La dimensión social de la auditoría social, propiamente dicha*
- 2.8. La auditoría social: un derecho ciudadano*

- 2.1.8 El balance social como herramienta de auditoría organizacional*
- 2.2.8 Objetivos del balance social*
- 2.9. Requerimientos básicos para su implementación*
- 2.10. Metodología para su elaboración*
 - 2.1.10 ¿Cómo se elabora el modelo específico?*
- 2.11. Variables e indicadores del área interna*
 - 2.1.11 Características sociolaborales del personal. *
 - 2.2.11 Servicios sociales que la organización presta al personal. *
 - 2.3.11 Integración y desarrollo del personal.*
- 2.12. Variables e indicadores del área externa*
- 2.13. Tipos de relaciones de la auditoría social*
 - 2.1.13 Relaciones primarias. *
 - 2.2.13 Relaciones con la comunidad. *
 - 2.3.13 Relaciones con otras instituciones.*
- 2.14. Elaboración del presupuesto social*
- 2.15. Los ocho pasos para hacer auditoría social*
- 2.16. Un concepto compartido sobre auditoría social*

“Auditoría de recursos humanos”

- 3.1. Concepto de auditoría de recursos humanos. *
- 3.2. Concepto de auditoría de personal.*
- 3.3. Beneficios que aporta la auditoría de la administración de personal.*
 - 3.1.3 Áreas que abarca la administración de personal*
 - 3.2.3 Etapas de la auditoría de personal.*
- 3.4. Proceso de una auditoría de personal.*
 - 3.1.4 Proceso de auditoría *
 - 3.2.4 plan de la auditoría definición de los antecedentes de a auditoría*
 - 3.3.4 Análisis de tiempo, papeles de trabajo y conocimiento de la auditoría *
 - 3.4.4 Informe de la auditoría*
 - 3.5.4 Seguimiento del sistema*
- 3.5. Informe de la auditoría*
 - 3.1.5 Principales temas que suele comprender una auditoría.*
 - 3.2.5 Tipos de encuesta de actitud.*
 - 3.3.5 Es sistema de encuesta por cuestionario *
- 3.6. ¿Cuál es el proceso de una auditoría de recursos humanos?

Capítulo 3

CAPITULO I

“AUDITORIA”

1.1 ¿Qué es Auditar?

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.

Debe aclararse que la Auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la Contabilidad, Por el contrario, la Auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo y del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

1.2 Concepto general de auditoria

Inicialmente, la auditoria se limito a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos.

Por lo tanto esta era la forma primaria: Confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoria ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"... el examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoria es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; Es la

revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

1.3 Antecedentes

La auditoria es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales de las haciendas, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el titulo del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra durante el reinado de Eduardo I.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecuta funciones de auditorias, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1.310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1.581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoria, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza es el servicio es prácticamente obligatorio).

Se preanuncio en 1.845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1.939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1.939, marzo de 1.941, junio de 1942 y diciembre de 1.943.

El futuro de nuestro país se prevé para la profesión contable en el sector auditoría es realmente muy grande, razón por la cual deben crearse, en nuestro círculo de enseñanza cátedra para el estudio de la materia, incentivando el aprendizaje y asimismo organizarse cursos similares a los que en otros países se realizan.

1.4 Fundamentos de Auditoría.

Desde los inicios de la Contaduría Pública en nuestro país, los miembros de la profesión sintieron la necesidad de agruparse no solo para unificar su práctica profesional y auto imponerse una serie de normas de carácter ético y técnico, sino también para proteger los intereses de sus servicios y del público en general.

1917	Se forma la Primera agrupación profesional, la cual fue denominada Asociación de Contadores Públicos contando con 11 miembros.
6 de Octubre de 1923	Se constituyó el Instituto de Contadores Públicos titulados de México, cuya finalidad era agrupar a los miembros de la profesión.
	Con el crecimiento de la profesión y el nacimiento de la Ley General de Profesiones originaron el nacimiento de agrupaciones regionales de contadores.

1965	El Instituto Mexicano de Contadores Públicos adquirió el carácter de organismo nacional con el propósito de representar a la población contable nacional.
1977	Obtiene el reconocimiento oficial de Federación de Colegios de Profesionistas.
30 de Octubre de 1987	Estatutos y reglamentos del IMCP

Objetivos fundamentales del IMCP:

Propugnar por la unificación de criterios y lograr la implantación y aceptación de normas, principios y procedimientos básicos de ética y actuación profesional por parte de sus asociados.

Para cumplir con este objetivo el IMCP cuenta con un Comité Ejecutivo Nacional, el cual incluye una Vicepresidencia de legislación para coordinar y vigilar el trabajo de comisiones emisoras de disposiciones fundamentales en materia de:

² Estatutos.

² Ética Profesional.

² Principios de Contabilidad.

² Normas y Procedimientos de Auditoría.

Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría. (CONPA).

Una de las comisiones más antiguas y trascendentes del Instituto es la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría, denominada así desde 1971, con el propósito fundamental de determinar los procedimientos de auditoría recomendable para el examen de los Estados financieros que sean sometidos a la opinión del contador público.

Dicho propósito fue ampliado a 4 objetivos principales que son:

1. Determinar las normas de auditoría a que deberá sujetarse el contador público independiente que emita dictámenes para terceros con el fin de confirmar la veracidad, pertinencia o relevancia y suficiencia de la información.
2. Determinar los procedimientos de auditoría para el examen de los estados financieros que sean sometidos a dictamen de contador público.
3. Determinar procedimientos a seguir en cualquier trabajo de auditoría, en sentido amplio que lleva a cabo el contador público cuando actúa en forma independiente.
4. Hacer las recomendaciones de índole práctica que resultan necesarias como complementos de los pronunciamientos técnicos de carácter general emitidos por la propia comisión, teniendo en cuenta las situaciones particulares que con mayor frecuencia se presentan a los auditores en la práctica de su profesión.

Integración de la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría (CONPA)

Los integrantes de esta comisión serán propuestos a la membresía por el Comité Ejecutivo Nacional del Instituto, con la indicación de quienes ocuparán los puestos de Presidente y Secretario, conforme a un procedimiento establecido en el reglamento correspondiente.

Una vez satisfecho este requisito, se procederá a hacer la designación oficial de sus miembros, quienes desempeñarán sus cargos durante un período de 2 años.

Para ser miembro de la Comisión se deberá reunir ciertos requisitos de calidad, como son:

Gozar de prestigio profesional en el desempeño de sus actividades.
Tener cuando menos 6 años de desempeño profesional.

Ser el responsable del área técnica o tener una posición destacada en la entidad en que se desarrolle.

Ser socio de la firma a la que pertenezca en el desempeño de la Contaduría Pública Independiente.

Haber actuado como expositor o conferenciante en cursos o seminarios o haber sido profesor en Instituciones de Enseñanza en donde se imparta la carrera de Contaduría.

1.5 Clasificación de la Auditoría y sus diferencias

Clasificación de la Auditoría.

Ø Auditoría Fiscal.

Ø Auditoría Interna.

1. Auditoría Administrativa.

2. Auditoría Operacional.

3. Auditoría Financiera.

1.1.5 Auditoría Externa y sus objetivos

Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría Externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la

figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

La Auditoría Externa examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este, por lo cual tradicionalmente se ha asociado el término Auditoría Externa a Auditoría de Estados Financieros, lo cual como se observa no es totalmente equivalente, pues puede existir Auditoría Externa del Sistema de Información Tributario, Auditoría Externa del Sistema de Información Administrativo, Auditoría Externa del Sistema de Información Automático etc.

La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización.

Una Auditoría Externa se lleva a cabo cuando se tiene la intención de publicar el producto del sistema de información examinado con el fin de acompañar al mismo una opinión independiente que le dé autenticidad y permita a los usuarios de dicha información tomar decisiones confiando en las declaraciones del Auditor.

Una auditoría debe hacerla una persona o firma independiente de capacidad profesional reconocidas. Esta persona o firma debe ser capaz de ofrecer una opinión imparcial y profesionalmente experta a cerca de los resultados de auditoría, basándose en el hecho de que su opinión ha de acompañar el informe presentado al término del examen y concediendo que pueda expresarse una opinión basada en la veracidad de los documentos y de los estados financieros y en que no se imponga restricciones al auditor en su trabajo de investigación.

Bajo cualquier circunstancia, un Contador profesional acertado se distingue por una combinación de un conocimiento completo de los principios y procedimientos contables, juicio certero, estudios profesionales adecuados y una receptividad mental imparcial y razonable.

1.2.5 Auditoría Interna

La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público. La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

La auditoría interna es un servicio que reporta al más alto nivel de la dirección de la organización y tiene características de función asesora de control, por tanto no puede ni debe tener autoridad de línea sobre ningún funcionario de la empresa, a excepción de los que forman parte de la planta de la oficina de auditoría interna, ni debe en modo alguno involucrarse o comprometerse con las operaciones de los sistemas de la empresa, pues su función es evaluar y opinar sobre los mismos, para que la alta dirección tome las medidas necesarias para su mejor funcionamiento. La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora.

La auditoría interna abarca los tipos de:

1. Auditoría Administrativa.
2. Auditoría Operacional.
3. Auditoría Financiera.

1. Auditoría administrativa: es la que se encarga de verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos es su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

2. Auditoría operacional: es la que se encarga de promover la eficiencia en las operaciones, además de evaluar la calidad de las operaciones.

3. Auditoría financiera: es el examen total o parcial de la información financiera y la correspondiente operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.

1.3.4 **Ø Auditoría Fiscal.**
 Ø Auditorías por programas.

Son aquellas que emanan de un programa normal o especial, diseñado por autoridades específicas. Los programas normales se conforman por lo regular sobre BASE ANUAL y en él se establecen las metas a alcanzar por ese período con base en los recursos humanos, materiales y económicos con que se disponga para el efecto, establecidos con base en los recursos presupuestales asignados de manera regular para tales propósitos.

Ejemplo:

Las auditorías realizadas por la SHCP. (Fiscalización)

Las auditorías del SAT.

Las del Gobierno Estatal o Federal (aplicación de recursos)

Auditorías derivadas de estudios económicos.

El gran avance en el campo de la Informática y la aplicación de la estadística, las autoridades fiscalizadoras se están interesando cada vez más por desarrollar programas de medición de factores económicos o estadísticos que permiten detectar, con el uso de modelos matemáticos manejados a través del uso de computadoras, casos de evasión de pagos de impuestos o tributaciones, al no darse, con base en los modelos referidos, los supuestos que deberían alcanzarse derivados del conocimiento de determinados factores económicos.

Ejemplo:

Cuando la autoridad tiene estimados los márgenes brutos mínimos de utilidad que se pueden esperar de una actividad comercial o industrial y las declaraciones de los

contribuyentes reportan márgenes inferiores a los esperados.

En el caso del comercio de zapatería donde la autoridad espera que el margen de utilidad bruta deba ser menor del 40% y en la declaración anual de ISR del contribuyente este giro comercial.

Encuentra que su margen de utilidad bruta es del 15%, es de esperar, que se están omitiendo ingresos o se están aumentando los costos, salvo que hubieran sucedido planes especiales de venta, perfectamente demostrables donde el comerciante abatió con promociones especiales su margen bruto de utilidad. Pero estas promociones no pueden durar todo el año porque simplemente el negocio dejaría de serlo.

1.4.5 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoria administrativa interna, independientemente de ser ella misma parte integrante del sistema total de control superior, es la principal herramienta para la revisión y evaluación de los resultados logrados.

Cumple con una doble misión: primero, como parte integrante del control superior; es decir, un medio para obtener y mantener el control; el segundo es; el medio principal para la medición y evaluación de resultados.

Por tanto la dirección superior, propietarios, accionistas, auditores financieros y otros interesados deben confiar en ésta para la prevención de inconvenientes, y para garantizar la adecuada marcha del sistema.

ADSCRIPCION DE LA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa, como función interna, puede verse desde el punto de vista de la organización como:

1. una extensión de la auditoría interna financiera
2. función independiente de la administración financiera
3. forma departamental con la auditoría interna
4. órgano asesor del consejo de administración

FUNCIONES A DESARROLLAR POR UNA UNIDAD DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Las funciones de la auditoría administrativa deben quedar enmarcadas dentro de la organización de una empresa en una unidad que, por su situación jerárquica le permita la consecución de sus fines.

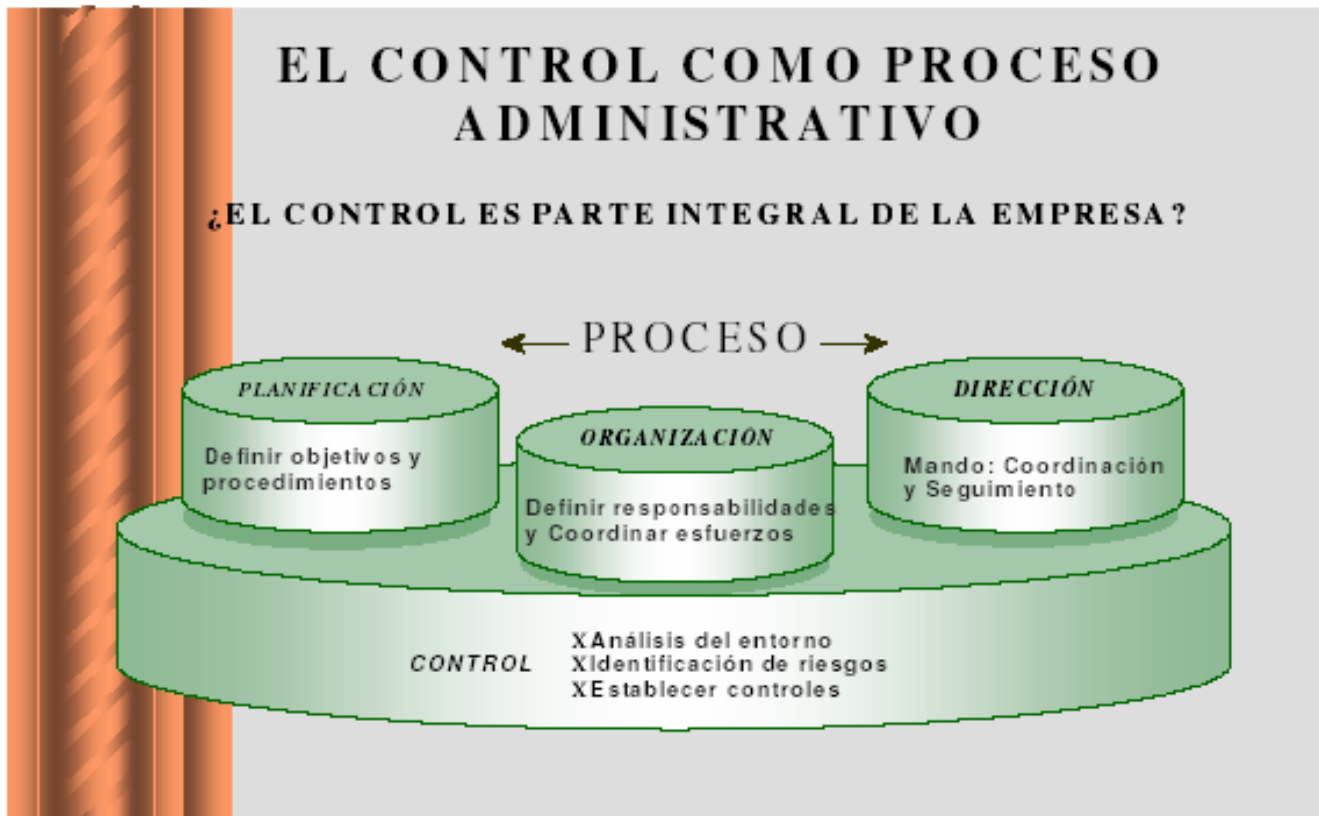
El nivel donde deberá quedar la unidad departamental de auditoría administrativa reunirá las características:

- Jerarquía suficiente para poder inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa
- Que el tipo de funciones de dicha unidad sea relacionado con la dirección, control y coordinación
- Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos

FUNCIONES A DESARROLLAR:

1. investigación constante de planes y objetivos
2. estudio de las políticas y sus prácticas
3. revisión constante de la estructura orgánica
4. estudio constante de las operaciones de la empresa
5. analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales

6. revisión del equilibrio de las cargas de trabajo
7. revisión constante de los métodos de control



1.5.5 Auditoría Operacional.

La Auditoría Operacional es una actividad que conlleva como propósito fundamental el préstamo de un mejor servicio a la administración proporcionándole comentarios y recomendaciones que tiendan a mejorar la eficiencia de las operaciones de una entidad. Aún cuando la costumbre ha asignado el nombre de Auditoría Operacional, en el ejercicio de su práctica el auditor operacional no únicamente debe revisar la operación en sí habrá de extenderse a la función de esa operación.



Ejemplo:

Si se revisa la operación de facturación, esta se inicia, en el departamento de embarques y concluye al enviarse la factura para su cobro, en este momento el auditor debe cerciorarse que efectivamente es recibida y automáticamente ya alcanzó la operación de crédito y cobranzas.

La Auditoría Operacional debe ser una función operacional dada, en el ejemplo se denominará Auditoría operacional a la función de Facturación.

La Auditoría Operacional es un gran reto a la capacidad profesional del Contador Público como Auditor Operacional.

Para una buena ejecución de esta técnica requiere de:

Ø Introducirse en otras disciplinas como son: Análisis de sistemas, Ingeniería Industrial (para revisar costos y producción), Mercadotecnia (para revisar ventas), Relaciones Industriales, etc.

Con la conclusión anterior puede surgir la duda de cómo un individuo, como el auditor operacional, que no tiene ningún entrenamiento específico sobre cierta área, puede ser útil. La respuesta a esta duda descansa en los aspectos de control, es decir, que se requiere de una definición clara de los objetivos, así como contar con elementos para comparar lo que se está realizando contra esos objetivos con el propósito de determinar desviaciones y analizar y evaluar éstas para así poder tomar medidas correctivas acordes a las circunstancias.

METODOLOGÍA.

No existe aun una metodología que aplique un auditor operativo en la realización de su labor; el auditor operativo utilizara su criterio de acuerdo a su experiencia como auditor.

Básicamente se aplican cuatro características de la auditoria operativa:

FAMILIARIZACIÓN.

Los auditores deben conocer cuales son los objetivos de la actividad, como van a lograrse y como van a determinar los resultados.

VERIFICACIÓN.

Requiere que los auditores examinen en detalle una muestra selecta de transacciones, seleccionada preferiblemente por muestreo estadístico; el tamaño de esta dependerá de su propio criterio basado en el grado de confianza que sea necesario para que represente razonablemente la población de la cual se seleccionó. Al realizar la verificación los auditores usualmente están interesados en tres temas: Calidad, Periodo correcto y costo.

EVALUACIONES Y RECOMENDACIÓN.

El auditor debe reservarse para la conclusión del examen, los auditores proporcionan un mejor servicio a la Gerencia y mantienen mejores relaciones con la dirección departamental cuando comentan los hechos que han encontrado. Cualquier informe formal que le muestre a la Gerencia que todas las diferencias se corrigieron antes de que se emitiese, encontrará una aceptación amistosa tanto por parte de la dirección General como de la Operativa.

Las recomendaciones deben hacerse solamente cuando el auditor está totalmente seguro; como resultado de su examen.

INFORMAR DE LOS RESULTADOS A LA DIRECCIÓN.

La auditoría operativa por su propia naturaleza está orientada hacia el futuro la justificación de su existir, se basa en las recomendaciones y planteamientos que hace para un futuro más saludable para la empresa, a través del logro de una mayor eficiencia, eficacia y economía empresarial.

Alguno de los beneficios a derivarse de la auditoría operativa incluye la oportunidad de:

Reducir los Costos

Incrementar los ingresos

Crear una política para llenar un vacío que a causa de la ausencia de política afecta adversamente al organismo

Modificar una política que no satisface las necesidades del organismo

Volver a definir los objetivos de unidades cuando hayan dejado de integrarse o ser compatible con las metas de largo plazo del organismo.

1.6.5 Auditoría Financiera.

Quien cuenta con información confiable, veraz, oportuna, completa, adquiere un poder. Poder para hacer, para cambiar cosas y situaciones, para tomar mejores y bien soportadas decisiones.

Un navegante no puede decidir rumbos para llegar a un destino si no cuenta con instrumentos que le informen cual es la situación o lugar donde se encuentra y los elementos de que disponen para alcanzar su propósito.

Un administrador no alcanzará los objetivos, metas y misión de su organización si no tiene a su alcance los elementos informativos básicos e indispensables que le ayuden y soporten sus decisiones.

De aquí surge la vital importancia de la Auditoría Financiera como elemento de la administración que ayuda y coadyuva en la obtención y proporcionamiento de información contable y financiera y su complementaria operacional y administrativa, base para conocer la marcha y evolución de la organización como punto de referencia para guiar su destino.

Objetivos de la Auditoría de los Estados Financieros.

Para que la información financiera goce de aceptación de terceras personas, es necesario que un Contador Público Independiente le imprima el sello de confiabilidad a los estados financieros a través de su opinión escrita en un documento llamado Dictamen.

Dictamen:

Documento en el cual el Contador Público Independiente emite su opinión sobre las cifras presentadas en los Estados Financieros de una entidad en el sentido si son o no razonables.

La información financiera de una entidad económica se presenta a través de Estados Financieros que se integran básicamente por:

1. Estado de Situación Financiera o Balance General.
2. Estado de Resultados.
3. Estado de Variaciones en el Capital Contable.
4. Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Estado de Situación Financiera o Balance General:

Documento que presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, incluyendo los recursos de la misma, representados como bienes y las cuentas de dichos recursos, representadas por obligaciones o aportaciones de los propietarios o dueños, es un estado financiero estático por estar elaborado a una fecha específica.

Estado de Resultados:

Documento que presenta el resultado obtenido de las operaciones efectuadas por una empresa en un período determinado, incluyendo los ingresos generados, los costos y gastos efectuados para la obtención de los mismos, presentados por diferencia entre estos la utilidad o pérdida del ejercicio. Es un estado financiero dinámico por referir a un período.







Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Son movimientos a una fecha determinada del patrimonio de la entidad identificado como el Estado de Variaciones en el Capital Contable.

Estado de Cambios en la Situación Financiera.

Documento que presenta el origen de los recursos de la empresa y la aplicación de los mismos durante un período determinado, clasificándolos por la fuente y el destino. Es un estado financiero dinámico por referirse a un período.

Características de la Información Financiera.

-  Utilidad: es la cualidad de adecuarse al propósito del usuario, es decir, que la información financiera esté encauzada en función a los requerimientos, planes, objetivos del usuario.
-  Esta en función de: o Su contenido informativo: que sea claro, específico y conciso.
-  Su oportunidad, que se tenga en momento oportuno para tomar decisiones.
-  Confiabilidad: Característica por la que el usuario la acepta y utiliza para tomar decisiones basándose en ella. Esta fundamentada en que el proceso de cuantificación tenga las características de:
 - Objetividad; que las cifras que se reflejen en la información financiera sean reales.
-  Verificabilidad: que la información financiera tenga la capacidad de ser verificada, para tomar en cuenta si las cifras obtenidas concuerdan con las situaciones reales.
-  Provisionalidad: Significa que el usuario general de la información financiera, utiliza este medio para:
 - La toma de decisiones pudiendo provisionar y preveer el futuro del ente económico que se trate, tomando en cuenta que la información financiera es un medio y no un fin.

1.7.5 Auditorías Consecuencias de otras Auditorías (compulsas).

Uno de los procedimientos de auditoría más usuales en la Auditoría Fiscal es el conocido con el nombre de compulsas. Compulsa, se puede entender el aplicar con más profundidad la técnica de la confirmación.

Compulsa: Comparar copias de documentos contra su original, es aplicar las técnicas de confirmación, declaración y certificación por una autoridad legalmente facultada para ello.

Para comprender este concepto veamos el siguiente ejemplo:



La Empresa A le compra mercancía a la empresa B por 15 millones de pesos amparada con 27 facturas; vende 12 millones de pesos en servicios a la empresa C en 19 facturas ambos volúmenes de transacciones efectuados durante el año 2000.

El auditor fiscal que está interviniendo a la empresa A solicita COMPULSA por correo a la empresa B le informe cuanto le vendió a la empresa A y a la empresa C le solicita compulsa también por correo, le informe a cuanto ascendió el importe de los servicios que le proporcionó la empresa A en ambos casos también por el ejercicio de 1995.

La empresa B informa que efectivamente le vendió a la empresa A lo reportado por ésta.

La empresa C da respuesta al auditor. Ante tal circunstancia, el auditor fiscal decide apersonarse en el domicilio de la empresa C para solicitar compulsar la información aludida y se encuentran que en los registros contables de esta empresa efectivamente aparece el registro del pago de las 19 facturas por servicios prestados a la empresa A, solo que en vez de 12 millones tiene registrado un costo de 22 millones de pesos, al

comparar el original de estas facturas con la copia fiscal de las mismas en poder de la empresa A, el auditor encuentra que 2 de estas fueron alteradas por la empresa C para incrementar sus costos precisamente en 10 millones de pesos.

Ante esta clara evidencia de evasión tanto del IVA por acreditarse un impuesto superior al que tiene derecho, como al ISR por aumentar el monto de sus deducciones autorizadas ordena auditar a la empresa C.

Clasificación de la Auditoría Interna.

Objetivo.

El objetivo de la Auditoría Interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño de sus actividades para ello la Auditoría Interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas.

Es objetivo de la Auditoría Interna la promoción de un efectivo control aún costo razonable.

Alcance.

El alcance de la Auditoría Interna considera el examen y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

El alcance de la Auditoría Interna:

- a) Revisión de la veracidad e integridad de la información financiera, operativa y los medios utilizados para identificar, medir, clasificar y reportar esa información.
- b) Revisar los sistemas establecidos para asegurar el cumplimiento de políticas, planes, procedimientos y ordenamientos legales que pueden tener un impacto significativo en las operaciones y en los reportes y determinar si la organización cumple con tales sistemas.
- c) Revisar las medidas para salvaguardar activos y si son adecuadas verificar la existencia de tales activos.
- d) Evaluar el aspecto económico y la eficiencia con que los recursos están siendo utilizados.
- e) Revisar aquellas operaciones o programas que tiendan a asegurar que los resultados sean acordes con los objetivos y metas establecidas y si esas operaciones y metas, programas están siendo llevados a cabo según lo planeado.

1.8.5 Diferencias entre auditoría interna y externa:

Existen diferencias substanciales entre la Auditoría Interna y la Auditoría Externa, algunas de las cuales se pueden detallar así:

- En la Auditoría Interna existe un vínculo laboral entre el auditor y la empresa, mientras que en la Auditoría Externa la relación es de tipo civil.
- En la Auditoría Interna el diagnóstico del auditor, esta destinado para la empresa; en el caso de la Auditoría Externa este dictamen se destina generalmente para terceras personas o sea ajena a la empresa.
- La Auditoría Interna está inhabilitada para dar Fe Pública, debido a su vinculación contractual laboral, mientras la Auditoría Externa tiene la facultad legal de dar Fe Pública.

1.6 Tipos de auditoria

Auditoria Financiera:

Es un proceso cuyo resultado final es la emisión de un informe, en el que el auditor da a conocer su opinión sobre la situación financiera de la empresa, este proceso solo es posible llevarlo a cabo a través de un elemento llamado evidencia de auditoria, ya que el auditor hace su trabajo posterior a las operaciones de la empresa.

Auditoria de cumplimiento:

Es la comprobación o examen de operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables.

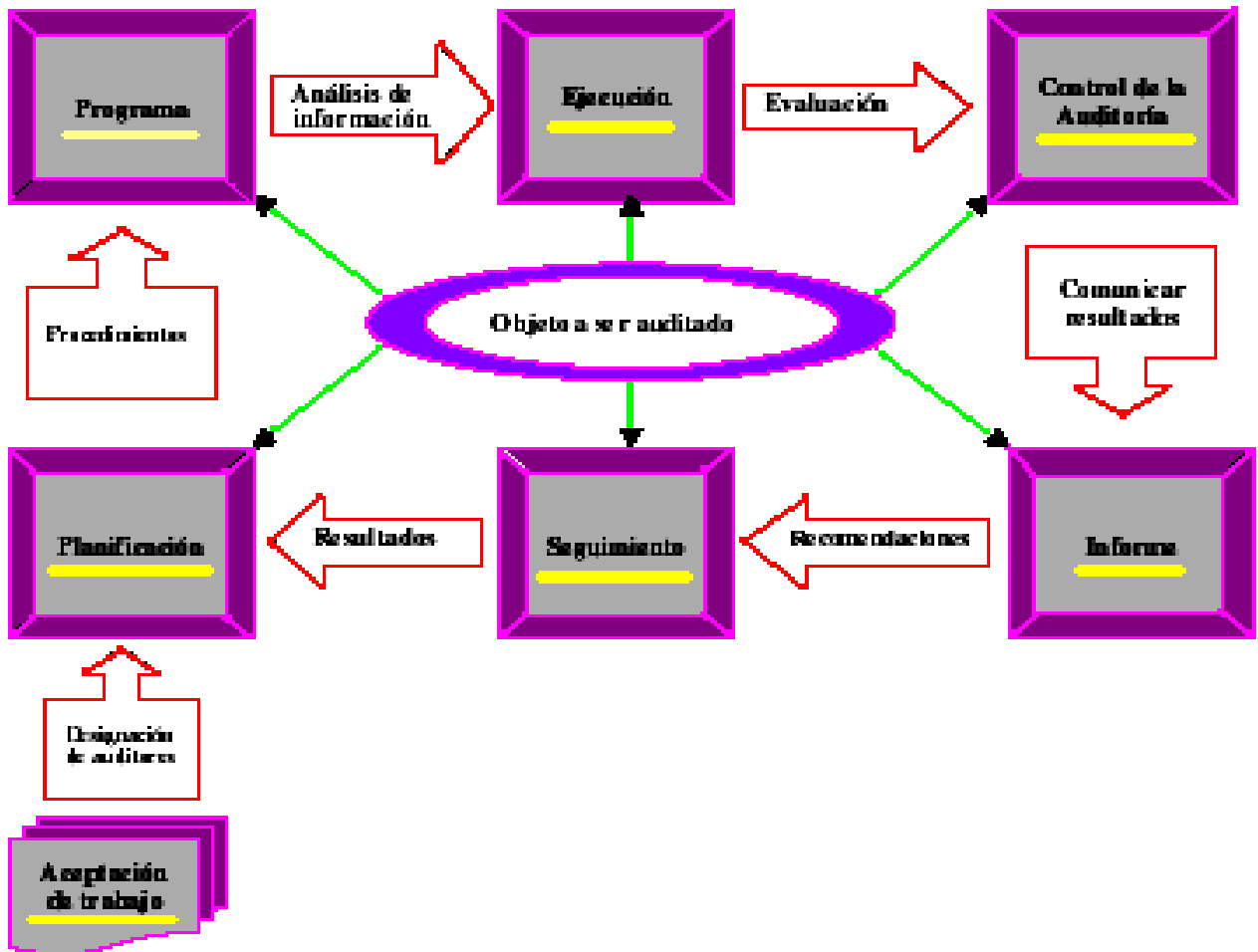
Esta auditoria se practica mediante la revisión de documentos que soportan legal, técnica, financiera y contablemente las operaciones para determinar si los procedimientos utilizados y las medidas de control interno están de acuerdo con las normas que le son aplicables y si dichos procedimientos están operando de manera efectiva y son adecuados para el logro de los objetivos de la entidad.

Auditoria de Gestión y resultados:

Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control

operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.



Auditoría Administrativa:

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en

operación de los reportes y asegurar que la organización los este cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

Auditoria Operativa:

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas. Relacionada básicamente con los objetivos de eficacia, eficiencia y economía.

Auditoria de gestión ambiental:

La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos

medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas cualificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

Auditoria informática de sistemas:

Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones. Líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si

están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Sistemas Operativos.

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agrede ni condiciona al Sistema. Igualmente, debe considerar el esfuerzo en términos de costes, por si hubiera alternativas más económicas.

Auditoría a los planes de desarrollo empresarial

La acción de planear las actividades permite al individuo fijarse metas, delinear los cursos de las acciones a seguir, establecer las reglas de juego, para que el lugar de estar a la defensiva, reaccionando a las circunstancias y eventualidades, haga que las circunstancias y eventualidades se ajusten a su voluntad mediante el establecimiento de un buen plan que le permita prever todos los posibles factores y elementos que pudieran incidir en las acciones, fijarse objetivos que deseen alcanzar, establecer las políticas que

deban normar las operaciones y reglamentándolas en sistemas, métodos y procedimiento, que allanen el camino para el buen logro de esos objetivos, colocándolo a la ofensiva, atacando en vez de esperar a ser atacado; es decir, actuando, en vez de estar reaccionando. Anticiparse a los hechos es evitar sorpresas, que en la mayoría de los casos son desagradables.

La auditoría, al igual que cualquier otra actividad, requiere de una buena planeación, que le permita desarrollarse eficientemente y oportunamente.

1.7 Normas De Auditoria generalmente aceptadas

Definición de las Normas.

Las normas de Auditoria Generalmente Aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoria a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Las NAGAS tienen su origen en los boletines (Statement on Auditing Estándar-SAS) emitidos por el comité de Auditoria de Instituto Americano de Contadores públicos de los estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La auditoria debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador Público para ejercer la función de auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir además de los conocimientos técnicos

obtenidos en la universidad, se requiere de la aplicación práctica en el campo de una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la auditoría como especialidad. Lo contrario sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación

En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir. Cuidar su imagen ante los usuarios de su informe, que no sólo es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, trabajadores, estados, pueblo, etc.)

Normas De Auditoría

Definición

Normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y la información que rinde como resultado de este trabajo.

De acuerdo con lo anterior, las normas de la auditoría se agrupan en:

Normas personales.

Se refiere a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoría impone, un trabajo de este tipo. Existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoría y cualidades que deben de mantener durante toda su vida profesional.

1- Entrenamiento y capacidad profesional: El trabajo de auditoría debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tenga entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

2- Independencia: El auditor está obligado a mantener una independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

3- Cuidado o esmero profesional: El auditor esta obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonable en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

El trabajo de auditoría debe ser realizado por persona o personas que, teniendo formación técnica adecuada, puedan demostrar experiencia y capacidad profesional como auditores.

La formación técnica se obtiene, generalmente, en la universidad, escuelas técnicas e institutos profesionales.

La Octava Directiva de la UE establece que la formación profesional de los auditores requiere el poseer un nivel universitario, seguido por un curso de enseñanza especializada avanzada y pasar un examen de competencia profesional. Personas con formación educativa diferente a la universitaria pueden tener acceso al examen de

competencia profesional siempre que demuestren que tienen 15 años de experiencia o bien 7 años, pero en este caso deberán pasar por una experiencia práctica de 3 años con un auditor profesional.

Experiencia profesional: la Octava Directiva exige una experiencia práctica de tres años, dos de los cuales al cargo de otro auditor autorizado para practicar la profesión, habiendo quedado igualmente establecido en nuestra Ley de Auditoría. Capacidad profesional: la formación técnica es un fundamento indispensable de la capacidad profesional; sin embargo, ésta última requiere una madurez de juicio que no se logra simplemente con la formación técnica.

El auditor o auditores están obligados a mantener una posición de independencia en su trabajo profesional con objeto de lograr imparcialidad y objetividad en sus juicios.

Si una auditoría ha de ser efectiva y digna de confianza debe ser realizada por alguien que tenga la suficiente independencia con respecto a las personas cuya labor está examinando, y por tanto puede emitir una opinión totalmente objetiva. El auditor deberá evitar cualquier relación con su cliente que haga dudar a un tercero de su independencia.

Cualidades principales referentes a esta norma:

Conducta: La conducta del auditor externo debe ser tal que no permita que se exponga a presiones que lo obliguen a aceptar o silenciar hechos que alterarían la corrección de su informe.

Ecuanimidad: La actitud del auditor externo debe ser totalmente libre de prejuicios. Debe colocarse en una posición imparcial respecto al cliente, a sus directivos y accionistas.

□ Parentesco y amistad: El auditor externo debe evaluar si por razones de parentesco o amistad puede verse afectada su posición de independencia.

Independencia económica: El auditor externo no debe tener intereses comunes con su cliente. No puede tener relación de dependencia ni ser directivo del ente examinado, ni tampoco ser accionista, deudor, acreedor o garante del mismo por importes significativos en relación al patrimonio de la compañía o del suyo propio, que comprometan su libertad de opinión.

□ En la realización de su examen y preparación de su informe el auditor deberá ejercer una adecuada responsabilidad profesional.

Esta norma requiere que el auditor desempeñe su trabajo con el máximo de atención, diligencia y cuidado que pueda esperarse de una persona con sentido de la responsabilidad.

Exige al auditor la obligación de cumplir con las normas relativas a la realización del trabajo y preparación del informe y a cumplir con los códigos de ética profesional establecidos por la profesión.

Normas de ejecución del trabajo

El trabajo de auditoría debe planificarse y ejecutarse adecuadamente y en el caso de que existan ayudantes se les debe supervisar de forma satisfactoria. El trabajo de auditoría exige una correcta planificación de los métodos y procedimientos a aplicar así como de los papeles de trabajo que servirán de fundamento a las conclusiones del examen.

No es posible, ni sería conveniente, que la totalidad del trabajo sea realizado personalmente por el auditor. Existen labores rutinarias que no requieren la capacidad

profesional del auditor y que pueden ser realizadas por ayudantes; por ejemplo, un arqueo de caja, comprobación de operaciones matemáticas, etc. Sin embargo, esta delegación de funciones en los ayudantes no libera al auditor de la responsabilidad personal que tiene en todo el trabajo.

El auditor ~~z~~ deberá estudiar, comprobar y realizar el sistema de control interno existente en la empresa para conocer dos aspectos fundamentales:

La confianza que le merece como medio de generar información fiable.

Determinar el alcance, la naturaleza y el momento de aplicación de los diferentes procedimientos de auditoría.

Las condiciones de la empresa, su forma de operar, la manera de tramitar interiormente los asuntos, las medidas que tiene para controlar la exactitud de las operaciones y su pase a los libros y a los estados financieros son circunstancias particulares de cada empresa que modifican la naturaleza de las pruebas de auditoría que se van a realizar y la extensión y oportunidad con que esas pruebas pueden realizarse.

De ahí que sea absolutamente necesario que el auditor, para poder realizar un trabajo satisfactorio, deba tomar en cuenta esas particularidades de la empresa cuyos estados financieros está examinando.

Por ello es necesario que el auditor estudie y evalúe el control interno de la empresa cuyos estados financieros va a examinar. Este estudio tiene por objeto conocer cómo es dicho control interno no solamente en los planes de la dirección, sino en la ejecución real de las operaciones cotidianas.

El trabajo de auditoría requiere obtener, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría, elementos de juicios válidos y suficientes, tanto en cantidad como en calidad, que permitan obtener una opinión objetiva sobre los estados financieros.

Los elementos de juicio para poder opinar deben ser objetivos y ciertos, deben fundamentarse en la naturaleza de los hechos examinados, habiéndose llegado al conocimiento de los mismos con una seguridad razonable; el juicio definitivo sobre el trabajo de auditoría consiste en decidir si el mismo ha suministrado al auditor material suficiente para fundamentar su opinión profesional.

El material o los elementos de juicio a los que nos referimos se llaman evidencia comprobatoria, y debe ser suficiente en cantidad y calidad.

La evidencia es suficiente en cantidad cuando, por los resultados de una sola prueba, o por la concurrencia de varias, el auditor puede llegar a adquirir la certeza moral de que los hechos que se están tratando de probar o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado satisfactoriamente comprobados.

Existe un grado de seguridad en el que se pueden afirmar hechos y cosas con plena confianza de que no se está haciendo una declaración arriesgada, aun cuando no se tenga la certeza absoluta de ellas. A este grado de seguridad se le llama certeza moral. Ésta es la certeza que el auditor debe lograr para que le sea posible dar su opinión profesional de una manera objetiva y cumpliendo con los deberes de su profesión.

La calidad de la evidencia depende de las circunstancias en que se obtiene.

La evidencia que se obtiene de fuentes externas a la empresa proporciona una confianza superior a la obtenida dentro de la empresa.

La evidencia que surge de un sistema de control interno fiable es mayor que la que resulta de un sistema de control deficiente.

El conocimiento personal que el auditor obtiene de forma directa a través de exámenes físicos, inspecciones, cálculos, etc., es más persuasivo que la información que se obtiene de forma indirecta.

En la realización del trabajo, el auditor siempre debe guiarse por los criterios de importancia relativa y riesgo probable.

El auditor debe enfocar su examen conforme a la importancia de las diferentes partidas. Por otra parte, el auditor debe aplicar sus procedimientos según el riesgo relativo de error que corre en cada uno de los grupos sometidos a examen.

Al tratar las normas personales, se señaló que el auditor está obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados existen ciertos elementos que por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución de trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

1- Planeamiento y supervisión: El trabajo de auditoría debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

2- Estudio y evaluación del control interno: El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en él, asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar los procedimientos de auditoría.

3- Evidencia suficiente y competente: Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

Normas de Información

El resultado final del trabajo de un auditor es su dictamen o informe. Mediante él pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. Es en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros para presentarle fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operación de la empresa. Por último, es principalmente, a través del informe, como el público y el cliente se dan cuenta del trabajo del auditor y, en muchos casos, es la única parte, de dicho trabajo que queda a su alcance.

1- Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados

2- Consistencia

3- Revelación suficiente

4- Opinión del auditor

1.8 El auditor

Es aquella persona profesional, que se dedica a trabajos de auditoria habitualmente con libre ejercicio de una ocupación técnica.

El auditor socio-laboral puede ser interno o externo a la empresa y provenir de las más diversas disciplinas: ingeniería, derecho, sociología, economía,...etc. Pero en cualquier caso deberá contar con una serie de características:

- Deberá dominar las técnicas y metodologías del proceso auditor
- Que sea abierto en sus relaciones personales y que sepa dialogar
- Que posea diversas actitudes como la independencia, la objetividad, la creatividad, el espíritu crítico, la diplomacia, etc.

La auditoría puede ser realizada por un consultor externo que conozca las experiencias de otras organizaciones y sea considerado como una autoridad en investigación de recursos humanos. También las organizaciones pueden recurrir a su propio personal y constituir comités evaluadores, que puede estar compuesto por el director del departamento de recursos humanos y otros actores implicados en la organización: directivos de línea y trabajadores y otra forma es la combinación de ambas figuras: consultor externo y comité evaluador, trabajando en conjunción y de manera coordinada. La misión del auditor es la de ayudar a los miembros de la dirección a ejercer eficazmente sus responsabilidades, proporcionándoles los análisis, las apreciaciones y las recomendaciones pertinentes sobre las actividades examinadas que recogerá en un informe.

1.1.8 Funciones generales

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

Las funciones tipo del auditor son:

- Estudiar la normatividad, misión, objetivos, políticas, estrategias, planes y programas de trabajo.
- Desarrollar el programa de trabajo de una auditoría.

- Definir los objetivos, alcance y metodología para instrumentar una auditoría.
- Captar la información necesaria para evaluar la funcionalidad y efectividad de los procesos, funciones y sistemas utilizados.
- Recabar y revisar estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo.
- Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sistemas de información.
- Detectar los hallazgos y evidencias e incorporarlos a los papeles de trabajo.
- Respetar las normas de actuación dictadas por los grupos de filiación, corporativos, sectoriales e instancias normativas y, en su caso, globalizadoras.
- Proponer los sistemas administrativos y/o las modificaciones que permitan elevar la efectividad de la organización
- Analizar la estructura y funcionamiento de la organización en todos sus ámbitos y niveles
- Revisar el flujo de datos y formas.
- Considerar las variables ambientales y económicas que inciden en el funcionamiento de la organización.
- Analizar la distribución del espacio y el empleo de equipos de oficina.
- Evaluar los registros contables e información financiera.
- Mantener el nivel de actuación a través de una interacción y revisión continua de avances.
- Proponer los elementos de tecnología de punta requeridos para impulsar el cambio organizacional.
- Diseñar y preparar los reportes de avance e informes de una auditoría.

1.2.8 Conocimientos que debe poseer

Es conveniente que el equipo auditor tenga una preparación acorde con los requerimientos de una auditoría administrativa, ya que eso le permitirá interactuar de manera natural y congruente con los mecanismos de estudio que de una u otra manera se emplearán durante su desarrollo.

Atendiendo a éstas necesidades es recomendable apreciar los siguientes niveles de formación:

Académica

Estudios a nivel técnico, licenciatura o postgrado en administración, informática, comunicación, ciencias políticas, administración pública, relaciones industriales, ingeniería industrial, psicología, pedagogía, ingeniería en sistemas, contabilidad, derecho, relaciones internacionales y diseño gráfico.

Otras especialidades como actuaría, matemáticas, ingeniería y arquitectura, pueden contemplarse siempre y cuando hayan recibido una capacitación que les permita intervenir en el estudio.

Complementaria

Instrucción en la materia, obtenida a lo largo de la vida profesional por medio de diplomados, seminarios, foros y cursos, entre otros.

Empírica

Conocimiento resultante de la implementación de auditorías en diferentes instituciones sin contar con un grado académico.

Adicionalmente, deberá saber operar equipos de cómputo y de oficina, y dominar él ó los idiomas que sean parte de la dinámica de trabajo de la organización bajo examen. También tendrán que tener en cuenta y comprender el comportamiento organizacional cifrado en su cultura.

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

1.3.8 Habilidades y destrezas del auditor

En forma complementaria a la formación profesional, teórica y/o práctica, el equipo auditor demanda de otro tipo de cualidades que son determinantes en su trabajo, referidas a recursos personales producto de su desenvolvimiento y dones intrínsecos a 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, sin embargo es conveniente que, quien se dé a la tarea de cumplir con el papel de auditor, sea poseedor de las siguientes características:

- Actitud positiva.
- Estabilidad emocional.
- Objetividad.
- Sentido institucional.
- Saber escuchar.
- Creatividad.
- Respeto a las ideas de los demás.
- Mente analítica.
- Conciencia de los valores propios y de su entorno.
- Capacidad de negociación.
- Imaginación.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Capacidad de observación.
- Iniciativa.
- Discreción.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Comportamiento ético.

1.4.8 Responsabilidad profesional

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

Para éste efecto, debe de poner especial cuidado en:

- Preservar la independencia mental
- Realizar su trabajo sobre la base de conocimiento y capacidad profesional adquiridas
- 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, por que debe preservar su autonomía e imparcialidad al participar en una auditoría.

Es conveniente señalar, que los impedimentos a los que normalmente se puede enfrentar son: personales y externos.

Los primeros, corresponden a circunstancias que recaen específicamente en el auditor y que por su naturaleza pueden afectar su desempeño, destacando las siguientes:

- Vínculos personales, profesionales, financieros u oficiales con la organización que se va a 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 anti-ética

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

- 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 para desvirtuar el alcance de la auditoría
- Presión injustificada para propiciar errores inducidos

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

Finalmente, el equipo auditor no debe olvidar que la fortaleza de su función está sujeta 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, evitando formular juicios o caer en omisiones, que alteren de alguna manera los resultados que obtenga.
- Responsabilidad.- Observar una conducta profesional, cumpliendo con sus encargos oportuna y eficientemente.
- 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 sus servicios.
- Equilibrio.- No perder la dimensión de la realidad y el significado de los hechos.
- Honestidad.- Aceptar su condición y tratar de dar su mejor esfuerzo con sus propios recursos, evitando aceptar compromisos o tratos de cualquier tipo.

- Institucionalidad.- No olvidar que su 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 efectiva.
- Imparcialidad.- No involucrarse en forma personal en los hechos, conservando su objetividad al margen de preferencias personales.
- Creatividad.- Ser propositivo e innovador en el desarrollo de su trabajo.

1.5.8 La Ética y el Auditor

La ética profesional es una parte de la ética, que estudia los deberes y los derechos de los profesionales. La ética general comprende las normas mediante las cuales un individuo decide su conducta. Por lo general la ética, como código de conducta, influye en las personas y además, en su ámbito profesional y en las relaciones que establecen con terceros.

Ética es una palabra derivada del vocablo griego ethikos, que define aquella parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones del hombre en un contexto de entregar las reglas de conducta que deben seguirse para hacer el bien y evitar el mal; es en esta línea que podemos inferir que no hay éticas específicas, sino una sola ética, la del ser humano, la de la persona, y que solo encuentra especificaciones diversas, atendiendo a las distintas circunstancias en las que el hombre se encuentra.

Es evidente que este tema, considerando sus características y consecuencias en su aplicación, es inagotable y solo se tratara de abarcar las cuestiones más relevantes. Las reglas o normas que rigen la conducta humana, no pueden ser definidas sino en función de la naturaleza del hombre; las diferentes actitudes humanas, es decir, las predisposiciones a pensar, sentir y actuar con relación a algo, se las comprende

vinculadas a la estructura del carácter de la persona, a quien atribuimos una virtud o un vicio, precisamente estos aspectos están inmersos en las disciplinas de la ética y la moral.

El objetivo es abordar, en forma breve y para su reflexión, el tema de la ética del auditor. Puesto que en cualquier acción disciplinaria contra los auditores daña su reputación profesional, por lo tanto, tenemos que tener un gran cuidado al realizar nuestras actividades como auditores, de modo que se apeguen a los ideales del código de ética.

Un código de ética sirve para organizar y entender mejor las reglas de conductas del auditor, es por ello que en esta oportunidad tomaremos como referencia el código de ética del colegio de contadores auditores universitarios de Chile.

1.9 Pasos de informe de auditoria y tipos de encuestas

PASOS A SEGUIR

Se requieren varios pasos para realizar una auditoria. El auditor de sistemas debe evaluar los riesgos globales y luego desarrollar un programa de auditoria que consta de objetivos de control y procedimientos de auditoria que deben satisfacer esos objetivos. El proceso de auditoria exige que el auditor de sistemas reúna evidencia, evalúe fortalezas y debilidades de los controles existentes basado en la evidencia recopilada, y que prepare un informe de auditoria que presente esos temas en forma objetiva a la gerencia. Asimismo, la gerencia de auditoria debe garantizar una disponibilidad y asignación adecuada de recursos para realizar el trabajo de auditoria además de las revisiones de seguimiento sobre las acciones correctivas emprendidas por la gerencia.

INFORME

En si todos los encuestados respondieron la totalidad de las preguntas. Todos tienen la misma respuesta en la pregunta sobre la inteligencia artificial, todos dicen prácticamente lo mismo acerca de lo que es la auditoria de sistemas en que es un sistema de revisión, evaluación, verificación y evalúa la eficiencia y eficacia con que se está operando los sistemas y corregir los errores de dicho sistema. Todos los encuestados mostraron una características muy similares de las personas que van a realizar la auditoria; debe haber un contador, un ingeniero de sistemas, un técnico y que debe tener conocimientos, práctica profesional y capacitación para poder realizar la auditoria.

Todos los encuestados conocen los mismos tipos de auditoria, Económica, Sistemas, Fiscal, Administrativa.

Para los encuestados el principal objetivo de la auditoria de sistemas es Asegurar una mayor integridad, confidencialidad y confiabilidad de la información mediante la recomendación de seguridades y controles.

Mirando en general a todos los encuestados se puede ver que para ellos la auditoria de sistemas es muy importante porque en los sistemas esta toda la información de la empresa y del buen funcionamiento de esta depende gran parte del funcionamiento de una empresa y que no solo se debe comprender los equipos de computo sino también todos los sistemas de información desde sus entradas, procedimientos, controles, archivos, seguridad y obtención de información.

La auditoria de los sistemas de informática es de mucha importancia ya que para el buen desempeño de los sistemas de información, ya que proporciona los controles necesarios para que los sistemas sean confiables y con un buen nivel de seguridad.

Encuesta No 1

Hotel Nutibara

Auditora

5115111

¿Sabe usted que es la inteligencia artificial?

Creo que la Inteligencia Artificial es una ciencia que intenta la creación de programas para máquinas que imiten el comportamiento y la comprensión humana, que sea capaz de aprender, reconocer y pensar.

¿Que sabe usted de la Auditoria de sistemas?

La auditoria de sistemas es la revisión y la evaluación de los controles, sistemas, procedimientos de informática; de los equipos de cómputo, su utilización, eficiencia y seguridad, de la organización que participan en el procesamiento de la información, a fin de que por medio del señalamiento de cursos alternativos se logre una utilización más eficiente y segura de la información que servirá para

Una adecuada toma de decisiones.

¿Cree usted que el personal participante en la auditoria es importante si o no?

Si por que una de las partes más importantes dentro de la planeación de la auditoria sistemas es el personal que deberá participar y sus características.

¿Qué características cree usted que debe tener estas personas?

Se debe considerar las características de conocimientos, práctica profesional y capacitación que debe tener el personal que intervendrá en la auditoria. En primer lugar se debe pensar que hay personal asignado por la empresa. Como el ingeniero en sistemas y Técnicos

¿Como planificaría usted una auditoria de sistemas?

Yo la haría siguiendo una serie de pasos previos que me permitan dimensionar el tamaño y características de área dentro del organismo a auditar, sus sistemas, organización y equipo.

¿Que haría Usted para que la planeación de los sistemas de auditoria fueran cada vez mejor?

Pues yo haría una planeación cada vez mejor y eficaz.

¿Haría usted antes de cada auditoria de sistemas una investigación preliminar si o no y como la haría?

Si la haría observando el estado general del área, su situación dentro de la organización, si existe la información solicitada, si es o no necesaria y la fecha de su última actualización.

¿Que diferencia y semejanza ve usted en la auditoria de sistemas y la auditoria financiera?

Que la financiera se enfoca en la Veracidad de estados financieros preparación de informes de acuerdo a principios contables, evalúa la eficiencia, operacional y Eficacia y la de sistemas Se preocupa de la función informática

¿Como seria una Evaluación de Sistemas?

La evaluación debe ser con mucho detalle, para lo cual se debe revisar si existen realmente sistemas entrelazados como un todo o bien si existen programas aislados. Otro de los factores a evaluar es si existe un plan estratégico para la elaboración de los

sistemas o si se están elaborados sin el adecuado señalamiento de prioridades y de objetivos.

¿Cree usted que debería haber un control de proyectos en la auditoria de sistemas?

Si debe haber un control ya que debido a las características propias del análisis y la programación, es muy frecuente que la implantación de los sistemas se retrase y se llegue a suceder que una persona lleva trabajando varios años dentro de un sistema o bien que se presenten irregularidades en las que los programadores se ponen a realizar actividades ajenas a la dirección de sistemas. Para poder controlar el avance de los sistemas, ya que ésta es una actividad de difícil evaluación.

¿Que clases de auditoria conoce?

Financiera, Económica, Sistemas, Fiscal, Administrativa.

¿Cuales cree usted que son los objetivos principales de una auditoria de sistemas?

Buscar una mejor relación costo-beneficio de los sistemas automáticos o computarizados diseñados e implantados por el PAD

Incrementar la satisfacción de los usuarios de los sistemas computarizados

Asegurar una mayor integridad, confidencialidad y confiabilidad de la información mediante la recomendación de seguridades y controles.

Conocer la situación actual del área informática y las actividades y esfuerzos necesarios para lograr los objetivos propuestos.

Seguridad de personal, datos, hardware, software e instalaciones

Apoyo de función informática a las metas y objetivos de la organización.

Encuesta No 2

Hotel Nutibara

Marta

Contadora

5115111

1. ¿Sabe usted que es la inteligencia artificial?

Es un programa por lo cual los aparatos tecnológicos pueden pensar por si mismos.

2. ¿Que sabe usted de la Auditoria de sistemas?

Es la verificación de controles en el procesamiento de la información, desarrollo de sistemas e instalación con el objetivo de evaluar su efectividad y presentar recomendaciones a la Gerencia.

¿Cree usted que el personal participante en la auditoria es importante si o no?

Si por que dentro de la planeación de la auditoria de sistemas hay personal idóneo para desarrollar y orientar en esta tarea.

3. ¿Qué características cree usted que debe tener estas personas?

Debe tener conocimientos, práctica profesional y capacitación

¿Como planificaría usted una auditoria de sistemas?

Pues yo la Planificaría con Controles Preventivos, Controles detectivos, y Controles Correctivos.

¿Que haría Usted para que la planeación de los sistemas de auditoria fueran cada vez mejor?

Yo haría una mejor planeación o una planeación con mas tiempo, haría una mejor investigación de la empresa, trataría que todo lo planificado para la auditoria fuese lo mas eficiente posible

¿Haría usted antes de cada auditoria de sistemas una investigación preliminar si o no y como la haría?

Si la haría para saber bien la Descripción general de los sistemas instalados y de los que estén por instalarse que contengan volúmenes de información.

¿Que diferencia y ve usted el la auditoria de sistemas y la auditoria financiera?

Que La financiera se audita es los estados financieros y la de sistemas se preocupa es por la parte de informática

¿Como seria una Evaluación de Sistemas?

Se haría teniendo en cuenta Cuáles son servicios que se implementarán, Cuándo se pondrán a disposición de los usuarios, Qué características tendrán, cuántos recursos se requerirán en la evaluación

¿Cree usted que debería haber un control de proyectos en la auditoria de sistemas?

Si por que cuyo fin es vigilar las funciones y actitudes de las empresas y para ello permite verificar si todo se realiza conforme a los programas adoptados, órdenes impartidas y principios admitidos.

¿Que clases de auditoria conoce?

Financiera, Económica, Sistemas, Fiscal, Administrativa.

¿Cuales cree usted que son los objetivos principales de una auditoria de sistemas?

Buscar una mejor relación costo-beneficio de los sistemas automáticos o computarizados diseñados e implantados por el PAD

Incrementar la satisfacción de los usuarios de los sistemas computarizados

Asegurar una mayor integridad, confidencialidad y confiabilidad de la información mediante la recomendación de seguridades y controles.

Creo que estos serian los más importantes.

Encuesta No 3

Intimidades Nataniela

Sergio García

Contador

5121034

1. ¿Sabe usted que es la inteligencia artificial?

Es el sistema por lo cual una maquina piensa

¿Que sabe usted de la Auditoria de sistemas?

La auditoria de sistemas es evaluar la eficiencia y eficacia con que se está operando para que se tomen decisiones que permitan corregir los errores, en caso de que existan, o bien mejorar la forma de actuación.

¿Cree usted que el personal participante en la auditoria es importante si o no?

Si por que pienso que más que un trabajo del auditor es un trabajo del jefe de sistemas.

¿Qué características cree usted que debe tener estas personas?

Personal idóneo independiente expertos en área de sistemas

¿Como planificaría usted una auditoria de sistemas?

Pues yo en el caso de la auditoria en sistemas, lo haría mediante la evaluación de los sistemas y procedimientos y evaluación de los equipos de cómputo.

¿Que haría Usted para que la planeación de los sistemas de auditoria fueran cada vez mejor?

La haría mediante la investigación preliminar solicitando y revisando la información de cada una de las áreas de sistemas

¿Haría usted antes de cada auditoria de sistemas una investigación preliminar si o no y como la haría?

Si la haría entraría en un conocimiento más profundo del tema y un conocimiento más que todo en que es lo que quiere o busca la empresa.

¿Que diferencia ve usted el la auditoria de sistemas y la auditoria financiera?

Pues la diferencia que yo veo es que la auditoria de sistemas no tiene nada que ver con la parte financiera o estados financieros.

¿Como seria una Evaluación de Sistemas?

Yo la haría revisando primero si existen realmente sistemas entrelazados como un todo o bien segundo existen programas aislados y tercero evaluando es si existe un plan estratégico para la elaboración de los sistemas o si se están elaborados sin el adecuado señalamiento de prioridades y de objetivos.

¿Cree usted que debería haber un control de proyectos en la auditoria de sistemas?

Si por que el fin de la auditoria de sistemas es controlar y vigilar que todo se este haciendo correctamente

¿Que clases de auditoria conoce?

Financiera, Sistemas, Fiscal, Administrativa.

¿Cuales cree usted que son los objetivos principales de una auditoria de sistemas?

Asegurar una mayor integridad, confidencialidad y confiabilidad de la información.

Seguridad del personal, los datos, el hardware, el software y las instalaciones.

Minimizar existencias de riesgos en el uso de Tecnología de información

Conocer la situación actual del área informática para lograr los objetivos.

Encuesta No 4

Accesorias contables

Nelson Cardona

Contador Público

3103955407

1. ¿Sabe usted que es la inteligencia artificial?

Es un emulador que trata de imitar la inteligencia humana

¿Que sabe usted de la Auditoria de sistemas?

Pues la auditoria de sistemas es evaluar la eficiencia y corregir los errores, en caso de que existan, en los sistemas de la empresa.

¿Cree usted que el personal participante en la auditoria es importante si o no?

Éste es un punto muy importante ya que, de no tener el apoyo de la alta dirección, ni contar con un grupo multidisciplinario en el cual estén presentes una o varias personas del área a auditar, sería casi imposible obtener información en el momento y con las características deseadas.

¿Qué características cree usted que debe tener estas personas?

Se deben tener personas con las siguientes características:

Técnico en informática.

Experiencia en el área de informática.

Experiencia en operación y análisis de sistemas.

¿Como planificaría usted una auditoria de sistemas?

Se Planificaría en base del conocimiento que se tenga de la empresa a auditar.

¿Que haría Usted para que la planeación de los sistemas de auditoria fueran cada vez mejor?

Investigaría más sobre el tema y así haría una buena auditoria de sistemas.

¿Haría usted antes de cada auditoria de sistemas una investigación preliminar si o no y como la haría?

Si la haría identificaría primero los recursos y destrezas que necesitara para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

¿Que diferencia ve usted el la auditoria de sistemas y la auditoria financiera?

La auditoria de sistemas vela por el buen manejo de los equipos y software de la compañía mediante que la financiera vela es controla los estados financieros de la empresa.

¿Como seria una Evaluación de Sistemas?

Yo la haría mediante lo que se va auditor o lo auditado

¿Cree usted que debería haber un control de proyectos en la auditoria de sistemas?

Si por que así habrá mayor control y eficiencia.

¿Que clases de auditoria conoce?

Financiera, Sistemas, Fiscal, Administrativa.

¿Cuales cree usted que son los objetivos principales de una auditoria de sistemas?

Apoyo de función informática a las metas y objetivos de la organización.

Seguridad, utilidad, confianza, privacidad y disponibilidad en el ambiente informático.

Incrementar la satisfacción de los usuarios de los sistemas informáticos.

Capacitación y educación sobre controles en los Sistemas de Información.

1.10 DESARROLLO DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA.

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

Tema de auditoría: Donde se identifica el área a ser auditada.

Objetivos de Auditoría: Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.

Alcances de auditoría: Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.

Planificación previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

Procedimientos de auditoría: para:

Recopilación de datos.

Identificación de lista de personas a entrevistar.

Identificación y selección del enfoque del trabajo

Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.

Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.

Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.

Procedimientos de comunicación con la gerencia.

Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoría y para señalar la ubicación del material de evidencia. Generalmente tiene la siguiente estructura:

Procedimientos	Papeles Trabajo	Realizado por: _____
de	Lugar	
	Referencia _____	Fecha _____

Auditoría

Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

Asignación de Recursos de auditoría.

La asignación de recursos para el trabajo de auditoría debe considerar las técnicas de administración de proyectos las cuales tienen los siguientes pasos básicos: Desarrollar un plan detallado: El plan debe precisar los pasos a seguir para cada tarea y estimar de manera realista, el tiempo teniendo en cuenta el personal disponible. Contrastar la actividad actual con la actividad planificada en el proyecto: debe existir algún mecanismo que permita comparar el progreso real con lo planificado. Generalmente se utilizan las hojas de control de tiempo. Ajustar el plan y tomar las acciones correctivas: si al comparar el avance con lo proyectado se determina avances o retrasos, se debe reasignar tareas. El control se puede llevar en un diagrama de Gantt.

Diagrama de Gantt.	Nro.	Fecha	Fecha	Real	Real	Sem1	Sem2	Sem3	Sem4
	Auditoría 1	Pers.	Inicio	Termino	Inicio	Termino			
	Actividad 1	X	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	■		
	Actividad 2	Y	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	■		
	Actividad 3	Z	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	■		
	Actividad 4	Y	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa		■	
	Actividad 5	X	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa	dd/mm/aa			■

Así mismo las hojas de control de tiempo son generalmente como sigue:

HOJA DE CONTROL DE TIEMPO - SEMANAL

SEMANA DEL __/__/__ AL __/__/__
 NOMBRE : Auditor 1
 REGISTRO : mnnn

GENERAL	DETALLE	L	M	M	J	V	S	D
		dd	dd	dd	dd	dd	dd	Dd
Auditoría 1	Actividad 1							
Auditoría 1	Actividad 2							
Auditoría 1	Actividad 3							
Auditoría 2	Actividad 1							
Auditoría 2	Actividad 4							

Hecho por : Auditor 1
 Revisado Por: Director de auditoría.

Los recursos deben comprender también las habilidades con las que cuenta el grupo de trabajo de auditoría y el entrenamiento y experiencia que estos tengan. Tener en cuenta la disponibilidad del personal para la realización del trabajo de auditoría, como los períodos de vacaciones que estos tengan, otros trabajos que estén realizando, etc.

Técnicas de recopilación de evidencias.

La recopilación de material de evidencia es un paso clave en el proceso de la auditoría, el auditor de sistemas debe tener conocimiento de cómo puede recopilar la evidencia examinada. Algunas formas son las siguientes:

Revisión de las estructuras organizacionales de sistemas de información.

Revisión de documentos que inician el desarrollo del sistema, especificaciones de diseño funcional, historia de cambios a programas, manuales de usuario, especificaciones de bases de datos, arquitectura de archivos de datos, listados de programas, etc.; estos no necesariamente se encontrarán en documentos, si no en medios magnéticos para lo cual el auditor deberá conocer las formas de recopilarlos mediante el uso del computador.

Entrevistas con el personal apropiado, las cuales deben tener una naturaleza de descubrimiento no de acusatoria.

Observación de operaciones y actuación de empleados, esta es una técnica importante para varios tipos de revisiones, para esto se debe documentar con el suficiente grado de detalle como para presentarlo como evidencia de auditoría.

Auto documentación, es decir el auditor puede preparar narrativas en base a su observación, flujogramas, cuestionarios de entrevistas realizados. Aplicación de técnicas de muestreo para saber cuando aplicar un tipo adecuado de pruebas (de cumplimiento o sustantivas) por muestras.

Utilización de técnicas de auditoría asistida por computador CAAT, consiste en el uso de software genérico, especializado o utilitario.

Evaluación de fortalezas y debilidades de auditoría.

Luego de desarrollar el programa de auditoría y recopilar evidencia de auditoría, el siguiente paso es evaluar la información recopilada con la finalidad de desarrollar una opinión. Para esto generalmente se utiliza una matriz de control con la que se evaluará el nivel de los controles identificados, esta matriz tiene sobre el eje vertical los tipos de errores que pueden presentarse en el área y un eje horizontal los controles conocidos para detectar o corregir los errores, luego se establece un puntaje (puede ser de 1 a 10 ó 0 a 20, la idea es que cuantifique calidad) para cada correspondencia, una vez completada, la matriz muestra las áreas en que los controles no existen o son débiles, obviamente el auditor debe tener el suficiente criterio para juzgar cuando no lo hay si es necesario el control. Por ejemplo:

Riesgo de Control en	Ctrl. Integr	Ctrl. Duplic.	Ctrl. Valid	Ctrl. Limit	Ctrl. Exist	Ctrl. Tablas	Ctrl. Autoriz	Ctrl. Dig-chk
Despacho ítem de almacén	0	10	0	0	0	0	0	5
Ingreso Código de cliente	0	0	10	10	10	0	5	0
Código de ítem.	2	0	0	0	0	0	0	0
Ingreso de cantidad	0	10	0	10	0	5	10	5

En esta parte de evaluación de debilidades y fortalezas también se debe elegir o determinar la materialidad de las observaciones o hallazgos de auditoría. El auditor de

sistemas debe juzgar cuales observaciones son materiales a diversos niveles de la gerencia y se debe informar de acuerdo a ello.

Informe de auditoría.

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor de sistemas, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría de sistemas de información, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.

Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.

Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.

Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

Seguimiento de las observaciones de auditoría.

El trabajo de auditoría es un proceso continuo, se debe entender que no serviría de nada el trabajo de auditoría si no se comprueba que las acciones correctivas tomadas por la gerencia, se están realizando, para esto se debe tener un programa de seguimiento, la oportunidad de seguimiento dependerá del carácter crítico de las observaciones de auditoría. El nivel de revisión de seguimiento del auditor de sistemas dependerá de

diversos factores, en algunos casos el auditor de sistemas tal vez solo necesite inquirir sobre la situación actual, en otros casos tendrá que hacer una revisión más técnica del sistema.

1.11 Riesgos en Auditoría

Cada vez que un auditor ejecute una auditoría, no importando como se llame ésta, se verá enfrentado a una serie de riesgos los cuales deben ser identificados, evaluados y considerados adecuadamente, para lograr en forma satisfactoria su labor, es decir, con eficiencia y eficacia profesional.

Hoy en día, cuando un auditor se enfrenta al tema de los riesgos en la auditoría, su mayor dificultad no está en el conocimiento y manejo de la teoría que lo sustenta, sino más bien en como evaluarlos para así poder minimizarlos al máximo. El auditor cada vez que se enfrenta a una auditoría debe considerar la posible existencia de riesgos, los que tienen relación con su actividad profesional y los relacionados con el trabajo de la auditoría como proceso.

Riesgo; cualquier variable importante de incertidumbre que interfiera con el logro de los objetivos y estrategias del negocio. Es decir es la posibilidad de la ocurrencia de un hecho o suceso no deseado o la no - ocurrencia de uno deseado.

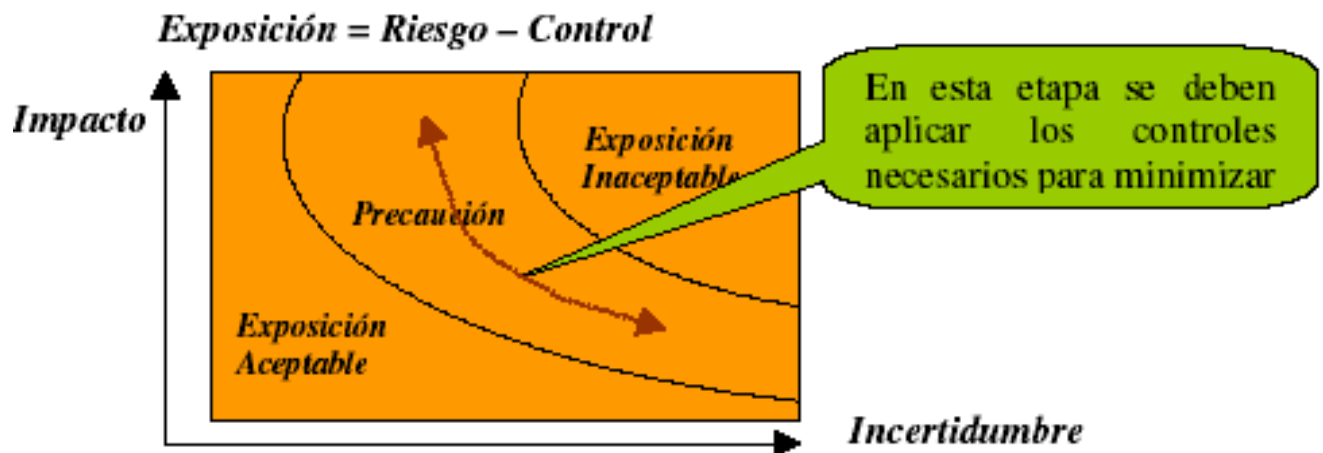
Amenaza; es el evento, situación u acontecimiento considerado como posible fuente de materialización del riesgo.

Vulnerabilidad; es el grado de impacto que puede sufrir un determinado objeto por la exposición de éste a los riesgos.

Ocurrencia; nivel cuantitativo, de efecto relativo o probabilístico, de materialización de un riesgo de acuerdo a hechos estadísticos y/o históricos.

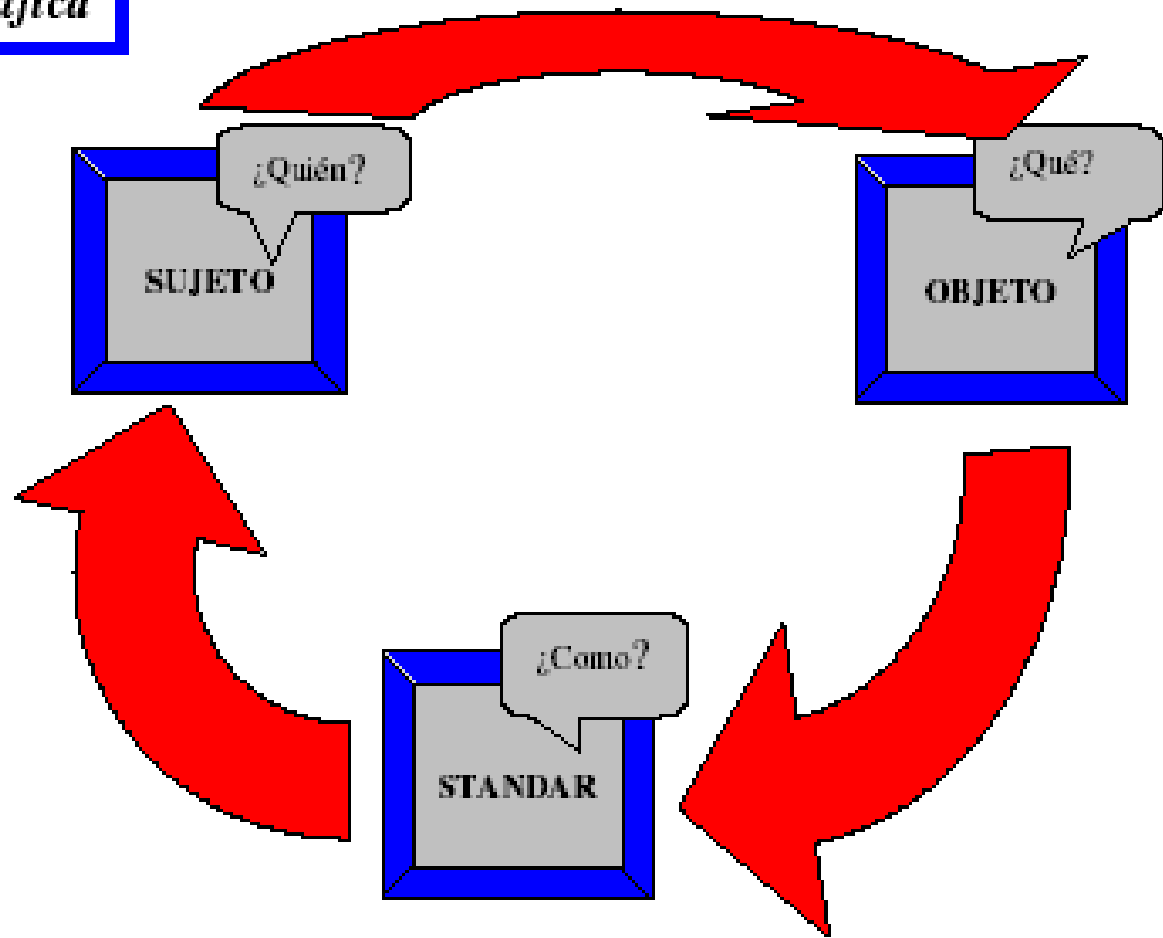
Control / mitigación; es la acción de corregir o reducir la incertidumbre de los eventos significativos de riesgo a través de la administración, la transferencia o eliminación del riesgo.

Exposición; susceptibilidad de los objetivos y estrategias de negocio frente a la materialización de los riesgos aun después de haber ejecutado las actividades de mitigación y control.



1.12

Auditoría en forma gráfica



Si visualizamos la figura podríamos decir que la auditoría es un proceso a través del cual un sujeto (auditor) lleva a cabo la revisión de un objeto (situación auditada), con el fin de emitir una opinión acerca de su razonabilidad (o fidelidad), sobre la base de un patrón o estándar establecido.

Sujeto; es el auditor que realiza la revisión del objeto bajo examen, que puede ser una cuenta contable determinada, un departamento en forma completa, un procedimiento, etcétera.

Objeto; es la situación auditada, esta puede ser muy diversa, ya que en algunos casos se da que sea una empresa en forma completa y en otros, solo se realiza esta revisión a una situación precisa.

Estándar; es el punto de comparación que tiene el auditor, para poder evaluar si la situación bajo examen cumple o no, con un determinado patrón establecido con anterioridad a la ocurrencia de la situación. Este estándar puede ser por ejemplo, principios de contabilidad generalmente aceptados, normas de auditorías generalmente aceptadas, ley de la renta, ley de impuesto al valor agregado, manuales de procedimiento, en otras palabras cualquier documento que nos permita apoyar el dictamen final del auditor.

1.13 Iniciar una auditoria

Al iniciar una auditoria, se sugieren los siguientes pasos:

Paso uno. Primer encuentro. Reunirse con el presidente y/o junta directiva para establecer que:

La organización esta interesada en mejorar su reputación.

La organización comprenda/intente comprender el caso empresarial para la diversidad en el lugar de trabajo.

La organización tiene declaraciones de política que trata los temas de la igualdad de oportunidades y la diversidad

Paso dos. Requerir la preparación de los trámites antes de la primera visita.

Proporcionar una lista de materiales, que la organización pueda recopilar para la inspección de los asesores.

Paso tres. Segundo encuentro

Inspeccionar los documentos y empezar a otorgar una puntuación.

Establecer que documentos claves pudieran faltar según la lista entregada durante la primera visita.

Decidir cuales son grupos de objetivos y las reuniones individuales a mantener para solicitarlas ante la organización con el fin de completar la valoración global.

Paso cuatro. Dirigir grupos de enfoque y realizar entrevistas

Paso cinco. Terminar el proceso de puntuación.

1.14 La evaluación de necesidades de capacitación como herramienta de crecimiento

“Cuál es la importancia que se le da a establecer correctamente cuáles son las necesidades de capacitación de una organización, y los graves perjuicios que ocasiona generar políticas de capacitación sobre diagnósticos mal realizados.”

Comenzando por un análisis poco profundo, podemos afirmar que en todas las organizaciones existen necesidades de capacitación. El por qué de esta aseveración es muy sencillo: siempre hay alguien que no hace algo porque no sabe como hacerlo.

Partiendo de este punto podría considerarse muy simple la tarea de detectar cuáles son las necesidades de capacitación, pero la compleja realidad de las personas insertas en un ámbito organizacional, hace que este proceso requiera un análisis de gran profundidad.

La primera premisa y quizá, la mas importante es poder detectar, evaluar y separar las necesidades de capacitación de aquellas que no lo son.

Este punto es de gran importancia ya que, establecer problemáticas que pueden ser resueltas con capacitación, y que esto no coincida con la realidad, es efectuar mal el diagnóstico y partir de un punto equivocado.

Si esta situación no se corrige y se realiza un plan de capacitación basado en un diagnóstico erróneo, tendrá como resultado: el reclamo de la organización, la frustración de los participantes y el descrédito del área de capacitación.

Teniendo en cuenta estas posibles consecuencias se hace sumamente importante evaluar qué problemáticas "no se solucionan con capacitación"

El comienzo del análisis debe orientarse, no solo por la descripción de cuales son las necesidades existentes, que puedan brindar quienes solicitan la evaluación, sino que es necesario un meticuloso y pormenorizado trabajo de campo con quienes están involucrados en el proceso.

Este análisis mostrará a quienes presentan necesidades de capacitación por falta de conocimientos, habilidades o actitudes para determinada labor. Pero, también surgirán, quienes, estando en condiciones de hacerlo (contando con los conocimientos habilidades y actitudes) no lo hacen.

Esta será la primer gran división del diagnóstico, donde se deberán dejar sentadas qué problemas aparecieron cuya solución no depende de la implementación de programas de capacitación y sí, deberán ser motivo de estudio del análisis organizacional.

Igualmente importante, es analizar y definir la cultura de la organización que solicita el proceso y su comportamiento histórico y actual, en relación a hábitos vinculados a la capacitación.

Es necesario establecer si esa cultura previa permite que se perciban y se manifiesten problemas de capacitación o si acostumbran a relacionar sus problemas con otros factores.

Si este análisis, no es correctamente realizado, aun efectuando un trabajo de campo muy detallado, no surgirán necesidades de capacitación, ya que los involucrados no las verán como tales.

En este punto podemos adentrarnos más en el análisis, y establecer quiénes son los que se deben dar cuenta de que realmente, existe una necesidad de capacitación.

En primer lugar, podríamos ubicar al capacitador, ya que por ser un profesional con autonomía e independencia dentro de la empresa, es quien primero las verá, por no estar condicionado por la cultura de la misma.

Luego el sistema de poder de la organización que es quien requiere algo, que no puede ser realizado en las condiciones actuales, está exponiendo una necesidad.

También los jefes o supervisores directos de los involucrados tienen que comprender ese "algo" que la organización necesita y no se puede llevar a cabo, tiene un por qué relacionado con la falta de alguna aptitud para realizarlo. Ellos, deberán comunicar con claridad qué necesita la organización de las personas involucradas, motivar para solucionar esa situación por medio del aprendizaje y estimular, durante el proceso de implementación de lo aprendido.

Por último, es fundamental que la propia persona perciba la necesidad de modificar o incorporar conocimientos, habilidades o actitudes que permitan llevar a la práctica lo que la organización le requiere y no puede hacer por desconocimiento.

Debemos destacar que no siempre es sencillo que quien realiza una tarea pueda reconocer que la tarea está mal realizada o que puede ser mejorada. Estas necesidades por discrepancia, son sin duda, las más difíciles de establecer.

En cuanto a aquellas necesidades que surgen por cambios en la organización o incorporaciones, llevan en sí mismas la importancia de ser materia de aprendizaje.

De todas formas y sin entrar en contradicciones con todo lo dicho anteriormente no debemos olvidar que una necesidad de capacitación no es importante por sí misma sino que, lo que le asigna valor es lo que posibilitará hacer.

Es en este punto donde nos acercamos a nuestra conclusión, afirmando que, cualquier aprendizaje dentro del ámbito organizacional, tiene no solo un valor intrínseco, sino que se transforma en un recurso estratégico de la gestión empresarial. Mucho más en aquellas organizaciones que basen el crecimiento en el desarrollo de su capital intelectual.

1.15 ¿Cómo Determinar las Necesidades de Capacitación en las empresas?

El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático, en tanto que otra reposa disponible en manos de ciertos administradores de línea. El inventario de necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff: corresponde al administrador de línea la responsabilidad de detectar los problemas provocados por la carencia de capacitación. A él le compete todas las decisiones referentes a la capacitación, bien sea que utilice o no los servicios de asesoría prestados por especialistas en capacitación.

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

- Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.
- Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.
- Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.
- Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.
- Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.
- Reuniones íter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.
- Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.
- Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.
- Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección.

CAPITULO II

“AUDITORIA SOCIAL”

2.1 ¿Qué es Auditoria social?

La auditoría social *“es un proceso que permite a una organización evaluar su eficacia social y su comportamiento ético en relación a sus objetivos, de manera a que pueda mejorar sus resultados sociales o solidarios y dar cuenta de ellos a todas las personas comprometidas por su actividad.”*

La trabajadora social, especialista en Gerencia del Desarrollo Humano, Mery Gallego F., define la Auditoría Social como aquella que *“surge como estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social, entendiendo ésta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta.”*

Referencias de Auditoría Social puede encontrarse desde las décadas tempranas del siglo XX, pero su mayor desenvolvimiento ocurre recientemente. El desarrollo de la auditoría social en los últimos años ha resultado en ampliación del beneficio que nos ofrece, convirtiéndose en un medio para el fortalecimiento de la democracia y la lucha contra la corrupción. Es por ello que podemos decir con propiedad que además de evaluar, medir y controlar la gestión social, busca hacerlo sobre la gestión política y de administración pública. Incluye de tal manera, la participación activa de las organizaciones de la sociedad civil en la auditoría de la gestión pública y se sigue denominando social, por originarse desde la sociedad civil.

La auditoría social va más allá de la simple auditoría financiera y contable. Esta incluye planes, estrategias, proyectos, políticas, procedimientos y practicas ejercidas por la organización o institución auditada. Revisa el sistema de información, contratos y programas, estructura y funcionamiento de las unidades organizacionales, sus productos y servicios, además de los estados financieros, cumplimiento de leyes y regulaciones. De este ejercicio, total o parcial, debe resultar un producto con propuestas de mejoramiento institucional.

La auditoría social entendida de tal manera, con cuyos resultados mejora sus procedimientos y actuación, se considera como un componente importante en varios ambientes.

La Auditoría Social se convierte en el proceso por el que una organización pasa cuentas de su acción social, dando cuentas de ésta y mejorando su acción. Evalúa el impacto y el comportamiento ético de la organización en relación a sus objetivos y a sus "stakeholders" o implicados. (Los "stakeholders" son aquellas personas, grupos o entidades afectados o que pueden afectar a las organizaciones).

Para poder pasar cuentas de su acción social, las organizaciones, primero tienen que recopilar y registrar determinada información que será la que les dirá como se esta llevando a cabo su acción: esto es la "contabilidad social" o llevar las cuentas sociales. Cuando estas cuentas sociales son analizadas (resultado de 'pasar cuentas'), comprobadas y verificadas por alguien 'independiente' al finalizar el año y entonces publicadas, el ciclo de la Auditoría Social se ha completado.

2.1.1 El principio fundamental

Consiste en generar una mejora permanente del resultado solidario de la empresa contando con el punto de vista de todas las personas afectadas por su actividad, controlando todos los aspectos del resultado social y ambiental de la empresa, comparando los resultados con los de organizaciones similares y con las normas sociales establecidas, garantizando un proceso duradero, estableciendo controles externos realizados por entidades independientes y emitiendo informes periódicos sobre los resultados de la auditoría social que se ponen a disposición de todas las personas afectadas (incluidos los empleados y vecinos de la empresa).

2.2 Ambientes en donde se aplica

2.2.1 Empresarial

Los pioneros de las auditorías sociales fueron las grandes empresas y corporaciones transnacionales privadas. Aries TSE-Reports, nos dice que la más representativa y citada es la compañía británica Body Shop International, productora de cosméticos. La Ben and Jerrys Homemade Inc de USA, la cooperativa de consumo italiana Holding, que agrupa a otras 16 cooperativas más. Las auditorías sociales en estas empresas capacitan al personal ejecutivo, administrativo y operario en su accionar para la inclusión, participación y transparencia. Organismos internacionales están buscando difundir y aplicar la Auditoría Social a empresas sociales o de la economía social.

2.2.2

Social

El otro ambiente en que se considera importante la auditoría social es en las organizaciones sociales gremiales y de desarrollo socio económico. Solamente que, como en muchas empresas privadas, en estas organizaciones hay bastante resistencia de realizar la Auditoría Social, particularmente por los líderes o dirigentes de las mismas. Debido a que la auditoría social interna conlleva exponer, por parte de la dirigencia a los afiliados, los procedimientos en la toma de decisiones, la distribución y ejecución de presupuestos y el mejoramiento de procesos de control, los dirigentes consideran esto una amenaza a su estabilidad política interna.

Pareciera más fácil realizar auditoría social en organizaciones para el desarrollo, o las denominadas ONGs/OPDs, y en las Fundaciones. Normalmente son organizaciones con estructuras sencillas, lo que puede pensarse en auditorías sociales sencillas. No obstante, la mayoría de ellas mantiene en cuartos oscuros sus manejos internos, excepto para las agencias madrinan que les financian sus proyectos, quienes las obligan a realizar auditorías, más que todo contables. La auditoría social para estas organizaciones debería hacerse y exigirse desde los mismos beneficiarios de los fondos en nombre de quién se solicitan a las agencias financieras. Debe ser esta población la más interesada en que estas fundaciones y ONGs funcionen bien o mejor.

2.2.3

Político

El tercer ambiente para la auditoría social es el ambiente político y público. Bajo este ambiente, el concepto se dirige al proceso evaluativo (eficiencia y calidad del (rendición de cuentas) y control (transparencia), ejercido

desde lo externo del Sector Público por la ciudadanía organizada, a la acción y al ejercicio administrativo de un ente privado o público, destinado a producir un servicio de interés social o colectivo, con recursos del Estado y de la comunidad internacional.

Entre otras, las funciones de la Auditoría Social en lo político administrativo son:

- 1.** Velar por el adecuado funcionamiento de la administración pública; por la transparencia y eficacia en todos sus actos.
- 2.** Atender toda denuncia sobre violación al derecho público, al derecho de ser servido con prontitud, eficiencia, sencillez y claridad.
- 3.** Atender toda denuncia sobre violación al derecho humano, a la seguridad económica, a la seguridad e integridad física y moral por parte de agentes del Estado.

4. Solicitar y obtener información sobre los proyectos, planes y acciones concernientes a la inversión pública, las fuentes de inversión y la ejecución de presupuestos destinados al bien público o colectivo.
5. Coordinar con las instancias gubernamentales, privadas, locales, nacionales e internacionales el intercambio de información confiable y clara, para lograr evaluar los resultados de los proyectos y programas de interés público.
6. Contribuir al buen gobierno local, regional y nacional, estimulando a los gobernantes al cumplimiento transparente de sus funciones y sus promesas de campaña y a mantener su legitimidad de autoridad y gobernante.

2.3 Importancia de las Auditorías Sociales

Para cualquier persona versada en el mundo político actual es comprensible que las Auditorías Sociales, o como se le denomine en los diferentes ambientes, regiones o países, constituyen un medio a la democratización y su fortalecimiento. Abren paso a la participación ciudadana y con mayor énfasis en la ciudadanía pobre y desprotegida.

Entre las potencialidades que encontramos en las Auditorías Sociales, podemos mencionar las siguientes:

1. Son un medio de participación activa de la ciudadanía.
2. Levanta la auto estima de la ciudadanía al obtener los medios idóneos de hacerse escuchar, tanto en la queja, en la protesta, como en la propuesta.
3. Llena los espacios no cubiertos por los entes contralores del Estado.
4. Son un complemento de investigación, evaluación y control para los entes contralores del Estado.
5. Con una visión integradora, contribuyen al mejoramiento económico, social y político de las comunidades.
6. Fortalecen las organizaciones de la sociedad civil.
7. Contribuyen al fortalecimiento de la democracia y la gobernabilidad.

2.4

LAS FUNCIONES DE LA AUDITORÍA SOCIAL

Fundamentalmente la auditoría social tiene la función de prevenir que sucedan hechos incorrectos en la utilización de los recursos destinados a la ejecución de los proyectos de bien común. Procura corregir las malas actuaciones e incidir a favor del establecimiento de reglas y políticas sanas y transparentes en beneficio de la sociedad. Además se propone:

- a. Velar por el adecuado funcionamiento de la administración pública, fundamentalmente con respecto a su actuación transparente en el manejo de los recursos, el cumplimiento de las funciones encomendadas y el logro de los objetivos institucionales y nacionales.
- b. Atender toda denuncia sobre violación al derecho público, al derecho de ser servido con prontitud, eficiencia, sencillez y claridad.
- c. Atender denuncias sobre violación al derecho humano, a la seguridad económica, a la seguridad e integridad física y moral por parte de agentes del Estado.
- d. Solicitar y obtener información sobre los proyectos, planes y acciones concernientes a la inversión pública, las fuentes de inversión y la ejecución de presupuestos.
- e. Coordinar con las instancias gubernamentales, privadas, locales, nacionales e internacionales el intercambio de información confiable y clara, para lograr evaluar los resultados de los proyectos y programas de interés público.
- f. Contribuir al buen gobierno local, regional y nacional, estimulando a los gobernantes al cumplimiento transparente de sus funciones y sus promesas de campaña y a mantener su legitimidad de autoridad y gobernante.
- g. Ser un medio de participación activa de la ciudadanía.
- h. Levantar la autoestima de la ciudadanía al obtener los medios idóneos de hacerse escuchar, tanto en la queja, en la protesta, como en la propuesta.
- i. Llenar los espacios no cubiertos por los entes contralores del Estado.
- j. Ser un complemento de investigación, evaluación y control para los entes contralores del Estado.
- k. Contribuir al mejoramiento económico, social y político de las comunidades.
- l. Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil.

La auditoría social constituye una forma concreta de contribuir a la gobernabilidad local, definida como la capacidad de una sociedad determinada para producir el cambio y la sostenibilidad de los procesos. En ese sentido su función no se limita solamente hacia el ámbito del Estado y el municipio, sino hacia toda la población y sus organizaciones.

2.4

LAS FUNCIONES DE LA AUDITORÍA SOCIAL

Fundamentalmente la auditoría social tiene la función de prevenir que sucedan hechos incorrectos en la utilización de los recursos destinados a la ejecución de los proyectos de bien común. Procura corregir las malas actuaciones e incidir a favor del establecimiento de reglas y políticas sanas y transparentes en beneficio de la sociedad. Además se propone:

- a. Velar por el adecuado funcionamiento de la administración pública, fundamentalmente con respecto a su actuación transparente en el manejo de los recursos, el cumplimiento de las funciones encomendadas y el logro de los objetivos institucionales y nacionales.
- b. Atender toda denuncia sobre violación al derecho público, al derecho de ser servido con prontitud, eficiencia, sencillez y claridad.
- c. Atender denuncias sobre violación al derecho humano, a la seguridad económica, a la seguridad e integridad física y moral por parte de agentes del Estado.
- d. Solicitar y obtener información sobre los proyectos, planes y acciones concernientes a la inversión pública, las fuentes de inversión y la ejecución de presupuestos.
- e. Coordinar con las instancias gubernamentales, privadas, locales, nacionales e internacionales el intercambio de información confiable y clara, para lograr evaluar los resultados de los proyectos y programas de interés público.
- f. Contribuir al buen gobierno local, regional y nacional, estimulando a los gobernantes al cumplimiento transparente de sus funciones y sus promesas de campaña y a mantener su legitimidad de autoridad y gobernante.
- g. Ser un medio de participación activa de la ciudadanía.
- h. Levantar la autoestima de la ciudadanía al obtener los medios idóneos de hacerse escuchar, tanto en la queja, en la protesta, como en la propuesta.
- i. Llenar los espacios no cubiertos por los entes contralores del Estado.
- j. Ser un complemento de investigación, evaluación y control para los entes contralores del Estado.
- k. Contribuir al mejoramiento económico, social y político de las comunidades.
- l. Fortalecer las organizaciones de la sociedad civil.

La auditoría social constituye una forma concreta de contribuir a la gobernabilidad local, definida como la capacidad de una sociedad determinada para producir el cambio y la sostenibilidad de los procesos. En ese sentido su función no se limita solamente hacia el ámbito del Estado y el municipio, sino hacia toda la población y sus organizaciones.

2.5 [El Mercado de los Recursos Humanos como un Aspecto Social](#)

La Administración de Recursos Humanos tiene (y necesita) un sistema multivariado por el hecho de tratar directamente con personas y organizaciones para lograr la eficacia y la eficiencia dentro de una empresa. Esto lo logra actuando dentro y fuera de la empresa mediante diferentes técnicas, como selección, reclutamiento, análisis de puestos, auditoría del Mercado de recursos humanos, etc.

La contingencia en la ARH es necesaria ya que ésta puede ser centralizada o descentralizada dentro de la organización, teniendo la primera como ventaja que las decisiones sean uniformes y como desventaja que no se tomen las decisiones apropiadas por la distancia que existe entre las áreas de la empresa y la segunda tiene como ventaja la rapidez en la toma de decisiones pero como desventaja la diversificación de punto de vista en éstas. Las políticas obligan a la ARH a ser sistemática, ya que deber verificar su cumplimiento mediante la alimentación de los recursos humanos, mediante su análisis, su evaluación, su mantenimiento, desarrollo y control. Las políticas servirán para guiar la forma de aplicación de los recursos humanos en la organización, por lo tanto, habrá políticas generales y dirigidas a puestos específicos.

2.6 La auditoría social como instrumento de gestión

La auditoría Social se ha convertido en una herramienta de ayuda al management, puesto que esta ha pasado de la verificación y el control de la conformidad a poner en evidencia los riesgos de la gestión de recursos humanos y del personal en la empresa. Se ha encontrado en esta herramienta un control para que no existan disfuncionamientos con relación a los objetivos y estrategias de la empresa, y por tanto controlar que estos riesgos no alcancen a las competencias o motivación personal.

Por tanto esta auditoría social

- 1.- Refuerza la dirección en circunstancias de cambio, involucrando a las personas con los valores de la empresa y haciéndolos partícipes de los proyectos y estrategias decididos.
- 2.- Valora la adecuación estratégica del equipo directivo. Esto supone que la dirección estará dispuesta a tomar en seguida cualquier decisión difícil que redunde en el beneficio futuro de la empresa. La evaluación establecerá el equilibrio entre capacidades y necesidades, sobre una base previamente definida de criterios de éxito.
- 3.- Obtiene un rendimiento máximo del despliegue de los recursos humanos. Al cuestionar las ideas preconcebidas sobre la descripción de cada tarea y destacar la relativa importancia de los conocimientos que se requerirán en el futuro, pone el acento en la experiencia presente más que en los logros pasados.

4.- Destaca otros valores organizativos;

- Líneas de contacto informales
- Aspiraciones de promoción personal
- Red de comunicaciones
- Espíritu de la empresa.

Estos valores cualitativos son importantes y necesarios en la conducción del cambio que otros más concretos y cuantificables.

Según Sainz, J., la auditoría social es algo más que un informe de los aspectos sociales. En concreto, busca:

- 1.- Que sea un instrumento de medición-evaluación, que nos permita objetivizar y cuantificar la realidad de la organización.
- 2.- Que sea una herramienta para la gestión social, que nos posibilite crear políticas de influencia en los actores de la organización para crear nuevos contextos organizativos.
- 3.- Que sea un elemento de diagnóstico, que nos faculte detectar corrosiones en la articulación socio-técnica (sistema social y sistema organizativo).
- 4.- Que sea un elemento operacional de actuación, que nos permita establecer los planes y objetivos del sistema social.
- 5.- Que sea un elemento integrador que origine feedback, que nos ayude en el acercamiento del sistema social y subsistema técnico.

La auditoría social se convierte en un instrumento de gestión a través de la inclusión de la dimensión estratégica, organizacional y cultural.

2.7 Tipos de dimensiones de la auditoría social

2.1.7 La dimensión estratégica de la auditoría social

La Auditoría social debe servir para controlar y evaluar las acciones de la empresa, es decir, dotando las acciones que surgen de aplicar la estrategia de Recursos Humanos con coherencia y eficacia.

El proceso estratégico:

- Hay que controlarlo
- Hay que hacer un seguimiento y
- Hay que evaluar las acciones.

Las Empresas buscan tener ventajas competitivas y estas deben apoyarse en estrategias apropiadas que necesitan el establecimiento de diferentes actividades u operaciones, donde la ayuda del personal es fundamental. Así los Recursos humanos aparecen como un recurso estratégico, fuente de ventajas competitivas en el establecimiento de; políticas de Recursos humanos tales como; prácticas de reclutamiento, promoción, clima laboral, remuneración, planes de carrera profesional...

Por tanto si el personal es un recurso estratégico importante dentro de la empresa, hay que tener en cuenta las posibles desviaciones o disfunciones (que son fuentes de riesgo) que pueden aparecer tales como; competencias insuficientes en ciertas categoría del personal, desmotivación, insatisfacción...

¿Por qué es necesaria la auditoría social en un proceso estratégico?

Posibilita que el responsable de recursos humanos verifique la eficacia de la estrategia.

Permite realizar un verdadero pilotaje estratégico, tomar rápidamente decisiones correctas cuando se observan desviaciones de los objetivos.

Genera una imagen externa de rigor y de coherencia, como por ejemplo el balance, el plan de marketing...

2.2.7 La dimensión organizacional de la auditoría social

Se incluye la dimensión organizacional puesto que muchas ocasiones los riesgos constatados a nivel estratégico se derivan de los sistemas de planificación, decisión, comunicación, repartición de roles y controles, en definitiva de la organización y de la estructura. La mayoría de los problemas de

estructura son debidos a problemas humanos, de ahí la justificación de la inclusión en el campo de la auditoría social.

Cuatro ejemplos, en los cuales la auditoría social tiene en cuenta las dimensiones organizacionales, son en:

1.- La repartición de responsabilidades y roles. El análisis de esto nos suele demostrar la existencia de disfuncionamientos, tales como; tareas o roles no asumidos, dobles empleos, desviaciones entre roles y responsabilidades...

2.- El análisis de los sistemas de control. Se trata de analizar los sistemas de control aplicables o ver la eficacia de los sistemas. El objetivo es poner de manifiesto si el control es adecuado, si existen riesgos... En este sentido, la auditoría puede ser entendida como el control de los controles, por eso debe ser concebida como una herramienta del management.

3.- El análisis del sistema de información del personal. Su objetivo es servir de ayuda para la toma de decisiones y de control. El auditor comprobará si este sistema permite suministrar informaciones necesarias y previamente definidas en la realización de los objetivos de la empresa. Entre los principales disfuncionamientos pueden destacarse entre otros:

- Ausencia de indicadores sociales adecuados
- Ausencia de cuadros de mando
- Pérdidas de tiempo debido al tratamiento manual
- Redundancia de informaciones
- Ausencia de controles...

4.- Análisis de la comunicación interna y del clima social de la empresa. La consideración de estos aspectos, por parte del auditor, tiene como fin conseguir reforzar la comunicación, motivación del personal, para alcanzar los objetivos fijados.

2.3.7 La dimensión cultural de la auditoría social

En una auditoría de este tipo la labor principal para el equipo auditor es conocer la cultura de la organización. Esta es una herramienta muy útil para la gestión.

La consideración de la dimensión cultural varía según los tipos de misiones, por ejemplo:

— En una auditoría del equipo directivo, que concierne no solamente a la organización interna de un equipo de dirección, sino también a sus valores, a su estilo de dirección y sus orientaciones. Para realizar esta se van a considerar a la vez dimensiones organizacionales (clarificación y fijación de objetivos, programación y resolución de problemas...) y dimensiones culturales destacando diversos puntos como la comunicación ascendente, la aceptación de ideas, el clima de grupo, el interés en el desarrollo de los subordinados...

— En una Auditoría y proyecto de empresa. La toma en consideración de la dimensión cultural se revela particularmente útil cuando la empresa decide la realización de un proyecto de empresa en cual se expresa la filosofía y, así pues, los valores que se espera alcanzar por la firma.

— En una Auditoría de formación. La política y procedimientos de formación pueden tener como objetivos no solamente la adquisición de conocimientos y aptitudes, sino también la clarificación de nuevos roles, la satisfacción de necesidades emocionales, es decir, la formación tiene igualmente un rol cultural, en el sentido que disminuye las tensiones debidas al cambio y puede favorecer la socialización, reducir la ansiedad y satisfacer ciertas necesidades.

2.4.7 La dimensión social de la auditoría social, propiamente dicha

Es aquella que evalúa la llamada acción social de la empresa. Es decir; la relación con los colectivos que influyen o son influidos por ella desde una perspectiva social. (Son los llamados grupos de interés o stakeholders)

Ejemplo: estudia la existencia de guarderías de empresa, fondos de pensiones, becas para los trabajadores...

2.8 La Auditoria Social: Un Derecho Ciudadano

La auditoria social se constituye en una práctica fundamental que a su vez hace parte de los requisitos para que la modernización de la política y de las relaciones entre los ciudadanos y sus comunidades con los gobernantes, sea una realidad. La auditoria social potencia las posibilidades de una sociedad más democrática y participativa.

El ejercicio de la auditoria social como un derecho y deber ciudadano busca la conformación de un liderazgo social que se preocupe por cumplir con las responsabilidades ciudadanas en la vida pública.

Es una forma de articulación entre gobernantes y gobernados; estos últimos incorporándose activamente en la vida social y política.

La observancia de una gestión pública transparente y la demanda de la ciudadanía sobre el destino que debe dársele a los recursos públicos, es expresión de un país que se moderniza y que afianza su democracia.

Lo que se promueve con la búsqueda de la transparencia en última instancia, es que Guatemala funcione con mayores niveles de eficiencia y eficacia que permitan promover el bienestar de la gente en materia de calidad de vida; el abatimiento de la pobreza; el desempleo; la desintegración social y otros flagelos sociales.

Es por ello impostergable la auditoria social como una forma de control ciudadano que limite las practicas de corrupción, abuso de poder y el enriquecimiento ilícito de los funcionarios públicos.

Las organizaciones de la sociedad civil deben demandar permanentemente de los gobiernos, explicaciones acerca de su gestión publica y que se informe sobre el destino dado a los recursos públicos.

Con frecuencia, la falta de capacitación específica de los liderazgos sociales y las dificultades de acceso a la información, impiden que esta valiosa participación ciudadana pueda llevarse a término de manera sistemática, pero además, de manera eficaz en la sociedad.

Contemporáneamente se entiende que la gobernabilidad es un acto que reclama cada vez más del concurso de la sociedad civil, y, en materia de políticas sociales, las experiencias documentan que pequeños pero activos, informados y capacitados grupos de ciudadanos, se pueden constituir en un valladar contra eventuales actos de corrupción. A su vez, son fuente de propuestas serias para las diversas etapas del diseño, ejecución y monitoreo o evaluación de las políticas publicas.

Una de las inequidades más fuertes en sociedades como la guatemalteca, se encuentra en la enorme diferencia de posibilidad de acceso que tienen los sectores populares ante los centros de decisión gubernamental, tanto en el ámbito nacional como local.

Entre otras medidas fundamentales para disminuir aquella desigualdad, es dotar a los líderes sociales de los conocimientos, las técnicas y la información especializada (el funcionamiento del aparato estatal y la legislación vigente) para poder dialogar, cuestionar, proponer y fiscalizar con conocimiento y responsabilidad social, la actuación de sus autoridades.

...“El Balance Social es una herramienta de Auditoría Social en cuanto permite, mediante la aplicación de una metodología específica, medir cuantitativa y cualitativamente la gestión social de cualquier organización (pública, privada, de manufactura o de servicios, grande mediana o pequeña) dentro del marco de su Responsabilidad Social respectiva. Su aplicación permitirá un mejor desempeño, lo cual redundará sin lugar a dudas en una mayor rentabilidad del negocio”...

...“Nadie puede ser ajeno hoy a los retos que deben enfrentar las organizaciones, fenómenos como la globalización, los altos costos de operación que han caracterizado a nuestras organizaciones, entre otros, exigen replantear sus procedimientos, estilos gerenciales, productos, minimizar costos y muchas otras...”

...“Existen otros elementos diferentes al entorno económico, que afectan y en muchos casos determinan el funcionamiento de las organizaciones estos son la calidad y características del personal que en ellas laboran, y quienes constituyen la fuerza creadora e innovadora de una organización y el entorno social o sea la dinámica de la sociedad, que como en el caso colombiano presenta una serie de características que no podemos desconocer y que inciden directamente en el funcionamiento de las empresas, este fenómeno se explica más claramente desde la teoría de sistemas la cual nos recuerda que todo organismo vivo (las organizaciones) es afectado y afecta el ambiente donde se desenvuelve, con razón se ha dicho que no es posible una organización sana en una comunidad enferma. Todo lo anterior nos invita a pensar que la competitividad de una organización no es posible alcanzarla solo desde el manejo de variable económicas sino desde una visión integral tanto dentro de la organización, su gente, como fuera, la sociedad y la comunidad donde ésta funciona....”

La Auditoría Social surge como la estrategia que permite a las organizaciones evaluar, medir y controlar, con fines de mejoramiento progresivo, la gestión de lo social entendiendo esta como la aplicación de políticas y prácticas relacionadas con las personas tanto al interior como al exterior de ésta.

2.1.8 El Balance Social como Herramienta de Auditoría Organizacional

Se habla de balance porque es posible confrontar unos resultados obtenidos con respecto a unos presupuestos previamente definidos, su resultado al finalizar el período podrá presentarse en términos de déficit o superávit en materia social. Finalmente con respecto a la definición se puede agregar que los resultados finales del período respectivo se constituirán en material de gran

importancia para planear la gestión de la organización en materia de lo social para el período siguiente, por ejemplo: redefinir políticas, priorizar programas, modificar presupuestos, etc.

Para efectos de una mejor comprensión del tema se precisan algunos términos:

INFORME SOCIAL

Descripción pormenorizada de todas las actividades que en materia social desarrolla una organización en un período determinado (un año).

BALANCE SOCIAL

Estado de pérdidas o ganancias en materia social, comparación entre presupuestos y resultados después de un período determinado.

CONTABILIDAD SOCIAL

Proceso de cuantificación y medición de todas las cifras y datos referidos a lo social.

AUDITORÍA SOCIAL

Proceso de verificación y control de los resultados presentados en el Balance Social. Dar fe de contenido.

2.2.8 OBJETIVOS DEL BALANCE SOCIAL

La implementación del Balance Social permite cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

INFORMACIÓN

Permite brindar información a los diferentes sectores con los cuales tiene relación lo cual a su vez genera valoración, reconocimiento, sentido de pertenencia, compromiso pero especialmente es un medio que permite dar a conocer la función social que la organización cumple no solo con su personal sino con su entorno. Es frecuente encontrar organizaciones que desarrollan trabajos significativos en materia de protección del medio ambiente, desarrollo de comunidades aledañas, obras de infraestructura, generación de tecnología propia, innovación en sus productos, etc. pero que nadie conoce estas obras pues no se ha tenido la cultura de informar respecto a estas realizaciones, perdiendo así tanto la organización como la comunidad.

PLANEACIÓN

Uno de los beneficios y contribuciones más significativas que aporta el Balance Social a la organización es la posibilidad de planear su gestión a partir de la información que aporta su metodología. Las cifras actualizadas, analizadas e interpretadas permitirán en una primera instancia elaborar un diagnóstico de la realidad social de la organización y a partir de este formular, para periodos posteriores planes y presupuestos sociales en aspectos como: rediseño de políticas, optimización de recursos, priorización de programas o actividades, todo lo anterior en concordancia con el plan estratégico de la compañía; lo cual redundará en una gestión social más eficiente y productiva.

CONCERTACIÓN

Hablamos de concertación como acuerdo o convenio entre partes las cuales pueden ser, en su momento, el sindicato, los proveedores, el gobierno, la comunidad, entre otros sectores que interactúan con la organización. Lo anterior quiere decir que las cifras que reporta el Balance Social pueden utilizarse como información valiosa para negociar entre la organización y algún sector que así lo requiera. Por ejemplo en muchas organizaciones esta información es de gran utilidad en un proceso de negociación laboral colectiva pues permite mostrar tendencias, inversiones, demanda de servicios, necesidades reales y prioritarias, cobertura en beneficios, etc. En otras oportunidades se podrá negociar acuerdos con proveedores, el gobierno, entre otros.

Uno de los beneficios y contribuciones más significativas que aporta el Balance Social a la organización es la posibilidad de planear su gestión a partir de la información que aporta su metodología. Las cifras actualizadas, analizadas e interpretadas permitirán en una primera instancia elaborar un diagnóstico de la realidad social de la organización y a partir de este formular, para periodos posteriores, planes y presupuestos sociales.

2.9 REQUERIMIENTOS BÁSICOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

1. Existencia de una filosofía social: Es decir la organización debe otorgar valor a lo social, lo cual se refleja en la definición de su visión, carta de principios o filosofía o cualquier otra manifestación formal o informal pero que en el fondo supone compromiso con una gestión social como parte de las responsabilidades reconocidas por la organización. Este fundamento es necesario ya que el Balance

Social evalúa la gestión social con fines de mejoramiento y no tendría sentido evaluar una gestión si no se le otorga ninguna importancia.

2. Compromiso de la Alta Dirección: Es importante tener en cuenta que la realización del Balance Social supone, en ocasiones, cambios internos, ajuste de presupuestos, redefinición de funciones, etc. todo lo cual es posible realizar si por parte de la alta dirección existe el conocimiento y convencimiento de su importancia y de la necesidades de realizarlos.

3. Compromiso Corporativo: El Balance social se concibe como un proyecto corporativo, es decir involucra a toda la organización no solo en su realización sino en la definición y cumplimiento de metas o presupuestos lo cual se asume como un compromiso organizacional. Si bien en su ejecución la coordinación está a cargo de un área específica, sus metas y resultados comprometen a toda la organización.

2.10 METODOLOGÍA PARA SU ELABORACIÓN

Se sugiere aplicar una metodología que incluya los siguientes pasos:

1. Definición del área responsable: Si bien la elaboración del Balance Social exige la participación de todas las áreas, como compromiso corporativo que es, también es cierto que como proyecto debe ser orientado por un área específica la cual debe coordinar todas las actividades, y los procedimientos requeridos para su ejecución.

Teniendo en cuenta que el Balance Social busca evaluar la gestión social de la organización es, desde este punto de vista es lógico que su ejecución esté bajo la responsabilidad del área que orienta y coordina la política social de la misma. En la práctica encontramos que este proyecto es coordinado por áreas como Gerencia de Recursos Humanos, Desarrollo Social, Comunicaciones, Gestión Humana, entre otras.

2. Definición del plan de trabajo: Esta etapa esta orientada a definir el período de tiempo que se tomará para el diagnóstico inicial, es decir es necesario definir si se hará sobre la información del año anterior, o sobre tiempo presente o bien pudiera proyectar el período siguiente. Una vez definido el periodo que se tomará para el estudio, será necesario elaborar un cronograma que permita orientar las diferentes actividades a seguir, como las siguientes: elaboración del modelo específico que incluya las variables e indicadores que interpreten las realizaciones de la organización, etapa de recolección de la información, etapa de análisis e interpretación de cifras elaboración y presentación del documento final.

3. Conformación del equipo: Teniendo en cuenta que el Balance Social pretende evaluar el cumplimiento de la responsabilidad de la organización tanto en sus aspectos internos como externos, y que estas actividades están relacionadas con distintas áreas de la organización, es necesario conformar un equipo en el cual estén representadas. Algunos miembros de este pueden ser: área de sistemas, área de contabilidad, administrativa, gestión humana, relaciones con la comunidad, relaciones públicas, entre otras que serían más específicas según el tipo de organización y su propio modelo de Balance Social. Es importante tener en cuenta que después de conformar el equipo que con la orientación del coordinador será el encargado de sacar adelante este proyecto.

4. Definición del modelo específico según la organización: Teniendo en cuenta que la responsabilidad social que cada organización debe cumplir es diferente pues esta muy asociada a su propia razón social, al sector al que pertenezca, al tamaño al área geográfica donde está ubicada, entre otros aspectos, será necesario definir unas variables e indicadores que interpreten específicamente la gestión realizada por cada organización. Valga la aclaración de lo impropio e inadecuado que sería utilizar por ejemplo el modelo de variables e indicadores utilizados para evaluar la gestión de una Caja de Compensación y utilizarlo para evaluar la gestión de una universidad, un banco o una ONG, esto resultaría no sólo absurdo sino que se perdería el objetivo mismo del Balance Social como ya se dijo anteriormente. Lo anterior nos permite deducir entonces la necesidad de diseñar un modelo específico, es así como en la práctica se encuentran modelos de Balance Social como: ONG, Cajas de Compensación Familiar, Empresas Manufactureras, de Servicios, Sector Bancario, Sector Salud, Entidades de Servicio Público, Sector Cooperativo, entre otros.

2.1.10 ¿CÓMO SE ELABORA EL MODELO ESPECÍFICO?

Se ha dicho anteriormente que las organizaciones existen en la medida en que se genera una dinámica e interacción tanto al interior con su personal como al exterior con los distintos sectores con los cuales tiene relación y que hacen posible el logro de los objetivos organizacionales; es esta la razón por la cual se habla de unas variables que miden la gestión en el área interna y otras en el área externa y cuyo objetivo será evaluar y medir, para mejorar, la gestión integral de la organización.

Veamos cuales pueden ser algunas variables, por lo menos las mas generales, que una organización puede evaluar en el área interna.

2.11 VARIABLES E INDICADORES DEL ÁREA INTERNA

Al área interna corresponden las distintas realizaciones que en beneficio del personal de colaboradores realiza la organización; sin embargo es necesario realizar un diagnóstico y

caracterización de todo el personal con el fin de poder interpretar y relacionar adecuadamente la información. Las variables e indicadores del área interna se han agrupado o clasificado en tres grupos por afinidad así:

2.1.11 CARACTERÍSTICAS SOCIOLABORALES DEL PERSONAL.

De este grupo hacen parte todas aquellas variables que permiten adquirir un mayor conocimiento del personal por ejemplo todos los aspectos demográficos: sexo, edad, estado civil, nivel educativo procedencia geográfica, tipo de contrato; rotación de personal identificando las diferentes causas; jornada laboral, tiempo extra, vacaciones; ausentismo y sus diversas manifestaciones como incapacidades por diferentes causas; ausencias con y sin permiso; régimen salarial incluyendo en éste las diferentes variaciones.

Con respecto a las prestaciones sociales; factor prestacional, tipo de prestaciones sociales.

Relaciones laborales: huelgas demandas, reclamos, conflictos, porcentaje de participación sindical. Es importante precisar que la información anterior no sólo es importante en si misma, sino que permitirá cruzar información con datos posteriores lo cual posibilitara un mejor diagnóstico y conocimiento de la organización. Por ejemplo la edad, el nivel educativo o tiempo de servicio no solo son importantes como hechos laborales sino que permitirán un mejor diagnóstico si se establece la relación por ejemplo con el ausentismo, el desempeño laboral.

2.2.11 SERVICIOS SOCIALES QUE LA ORGANIZACIÓN PRESTA AL PERSONAL.

El propósito es poder evaluar todos los servicios y beneficios que ofrece la empresa como un diagnóstico preliminar que permitirá realizar los ajustes requeridos para obtener una mayor eficiencia y eficacia de los mismos. Se evalúan por ejemplo servicios como salud en sus diferentes manifestaciones; medicina general, primeros auxilios, salud ocupacional en sus diferentes formas, por ejemplo en medicina ocupacional se pueden evaluar

Controles periódicos, Programas de Medicina Preventiva, Programas de educación en salud, enfermedades profesionales y sus causas; en Seguridad Industrial se pueden evaluar por ejemplo los implementos de protección, manuales y normas de seguridad y en Higiene Industrial factores de riesgo, estudios ergonómicos, entre otros aspectos propios de cada organización. Otros aspectos que se evalúan en este grupo son por ejemplo la vivienda; alimentación, transporte. Existen en las organizaciones otros beneficios que usualmente no se cuantifican pero representan un significativo beneficio para el personal y representan para la organización inversiones que se desconocen y que si

agregan valor a su desempeño frente al personal como asesorías tributarias, en derecho de familia, etc.

2.3.11 INTEGRACIÓN Y DESARROLLO DEL PERSONAL.

Existen otros beneficios que ofrece la empresa u organización al personal y que están relacionados con su crecimiento y desarrollo y no solamente con la satisfacción de necesidades básicas como puede referirse el ítem anterior. Estas variables e indicadores corresponden a: comunicaciones, estrategias de participación, capacitación, entre otros. Un aspecto importante en este punto es que tradicionalmente la capacitación se evalúa en términos de # de programas e inversión solamente dejando de lado la evaluación de aspectos cualitativos tan importantes como crecimiento del personal, logro de objetivos, cambios a partir de la capacitación, maximización de recursos, etc.

2.12 VARIABLES E INDICADORES DEL ÁREA EXTERNA

Hemos dicho ya, que en esta área se pretende evaluar la gestión relacionada con los diferentes sectores que hacen posible la existencia y desarrollo de la misma organización.

La proyección externa tiene un nivel de impacto diferente; con unos sectores es más inmediata y con otros más indirecta, por ejemplo existe una relación más obligante con la familia del colaborador, los accionistas, consumidores, proveedores, canales de distribución, competencia, jubilados, acreedores, etc.

El nivel diferente de relacionamiento de la organización con los diferentes sectores ha dado lugar a clasificar las variables e indicadores del área externa de la siguiente forma:

2.13 Tipos de relaciones de la auditoría social

2.1.13 Relaciones primarias.

Son aquellas que establece la organización en forma directa con sectores o públicos que hacen posible su funcionamiento. Frente a cada uno de estos sectores se definen las variables a estudiar las cuales buscan evaluar el cumplimiento de la responsabilidad social de la organización con cada uno de ellos. Por ejemplo frente a la familia se pueden evaluar servicios prestados en materia de salud, educación, recreación, préstamos económicos, entre otros beneficios.

Frente a cada uno de ellos, y para efectos de su evaluación, se puede determinar por ejemplo número de servicios, cobertura, inversión, causas que motivaron el servicio, entre otros.

Los sectores que con más frecuencia se evalúan en el área externa son: jubilados, accionistas, canales de distribución, acreedores, proveedores, consumidor final, competencia.

Es importante dejar en claro que frente a cada uno de ellos es necesario identificar las variables e indicadores que permitirán evaluar la gestión que la organización desarrolla frente a cada uno de ellos con el propósito de establecer metas de mejoramiento progresivo.

Aspectos que en general se evalúan son expectativas que estos sectores tienen frente a la organización, servicios que ésta presta, cobertura, inversión, empleo generado, programas especiales, créditos, entre otros.

1.2.13 Relaciones con la comunidad.

Uno de los sectores con los que interactúa la organización, y que merece especial atención es la comunidad entendiendo ésta en tres dimensiones: local, sociedad y sector público.

La comunidad local es el entorno geográfico más inmediato, es quien en muchos casos recibe directamente los beneficios o perjuicios de la actividad industrial, es la que hace posible el desarrollo de la organización aportando mano de obra, y quien genera expectativas como generación de empleo, crecimiento, desarrollo del sector, etc. Algunas de las variables a estudiar son: empleo generado tanto directo como indirecto, obras de infraestructura (alumbrado público, escuelas, unidades deportivas, carreteras, puestos de salud), protección del medio ambiente, desarrollo de líderes, etc.

Con respecto a la sociedad: desarrollo de nuevos productos que pueden implicar generación de empleo, desarrollo de tecnología propia, sustitución de importaciones lo cual permite ahorro de divisas, programas especiales de desarrollo de la sociedad como campañas institucionales de beneficio común, etc.

Frente al sector público: pago de aportes para fiscales, impuestos, participación en proyectos de interés público.

2.3.13 Relaciones con otras instituciones.

Dentro de este grupo se evalúan las relaciones con gremios, medios de comunicación, universidades y asociaciones.

CONTABILIDAD SOCIAL

Etapa de recolección de información, está orientada a cuantificar y medir dicha gestión a partir de la información que se recopila. Esta información debe ser objetiva, actualizada, veraz, suficiente y real, es decir debe ser el reflejo fiel de la situación organizacional al finalizar el período a evaluar, de tal manera que permita obtener conclusiones y recomendaciones ajustadas a la realidad.

Cuando esta etapa concluye, se tendrá lista toda la información que permitirá un análisis e interpretación objetivos de la realidad y la elaboración de un diagnóstico que constituirá un punto de partida para determinar las metas o puntos de mejoramiento para el período siguiente, lo cual pudiéramos llamar el presupuesto social de la organización. La primera experiencia de las organizaciones en este tema, terminaría en esta fase con el análisis, interpretación y presentación del Informe Social.

2.14 Elaboración del presupuesto social

El diagnóstico sobre la realidad organizacional permitirá identificar las prioridades, estas estarán en concordancia con la Visión, Misión y Propósitos de la organización.

* ¿Quién fija las metas? Una vez definidas las prioridades, el coordinador del proyecto solicita a los responsables de las áreas consideradas como prioritarias que fijen metas alcanzables, retantes, realistas, medibles y cuantificables. El conjunto de metas de toda la organización pasará a aprobación de la Dirección quien de acuerdo con el Plan Estratégico de la Compañía y al presupuesto las aprobará o modificará, posteriormente cuando se da la aprobación final son divulgadas como presupuesto social de la organización para el período siguiente.

* Balance Social: Al finalizar el período se recopila nuevamente la información para establecer una relación entre lo presupuestado y lo realizado y poder finalmente, mediante una metodología específica establecer el déficit o superávit social. Una vez elaborado el cuadro se realiza un análisis e interpretación no sólo de la información obtenida, sino de las cifras que presenta el Cuadro Balance tanto totales como parciales, lo cual permitirá obtener conclusiones y recomendaciones para la elaboración, nuevamente del presupuesto del período siguiente. El cuadro siguiente ilustrará más claramente esta metodología:

...”La difusión de las actividades de carácter social por las empresas privadas y la presencia de entidades orientadas a prestar servicios sin fines lucrativos, conlleva la necesidad de que los agentes

económicos y sociales que deseen intervenir, fundamentalmente aportando fondos, valoren la eficiencia y eficacia social de las actividades. En este sentido, la auditoría social, que es un concepto muy amplio, viene a incorporar elementos objetivos, cuantitativos y cualitativos, que permiten establecer una opinión sobre la eficiencia y eficacia. El grupo de trabajo multidisciplinar sobre esta área está desarrollando criterios para incorporar la auditoría social, especialmente a entidades que requieren la misma para una mayor valoración de la Sociedad...”

2.15 LOS OCHO PASOS PARA HACER AUDITORÍA SOCIAL¹

La auditoría social no dispone de una metodología única para su ejecución y utilización de sus resultados. Ha sido la necesidad, la práctica y las condiciones particulares de cada contexto institucional que han ido marcando el descubrimiento de procedimientos para su realización.

En ese sentido, los aprendizajes compartidos por las organizaciones de sociedad civil en el Taller de Villa Gracia coinciden en la realización de una serie de pasos que conviene aplicar en forma metódica para lograr los objetivos de la auditoría social, los cuales se describen a continuación:

Paso No. 1: Definición del objeto, asunto o materia de la auditoría

Este primer paso responde a la pregunta fundamental, ¿Qué queremos observar, analizar o controlar? El objeto de la auditoría puede ser un diseño de proyecto, un plan de trabajo, un presupuesto, un proyecto social o público o una obra en marcha cuyo proceso es susceptible de corregir o introducirle mejoras. Una clara definición del objeto de la auditoría es fundamental para la ejecución exitosa de los subsiguientes pasos del proceso.

Para la definición del objeto se deben tomar en cuenta **criterios** como los siguientes:

- a. Pertinencia: Que el asunto sea oportuno, congruente y procedente.
- b. Importancia: Que sea un asunto compartido por todos, por su valor, trascendencia, peso, significación para la sociedad.
- c. Oportunidad: Que su abordaje corresponda con la situación y los intereses de la población.

¹ *La base de contenido de este proceso metodológico ha sido tomada de la exposición sobre auditoría social realizada por Javier Acevedo, del Centro de Investigación y*

Promoción de Derechos Humanos en Honduras (CIPRODEH)

- d. Accesibilidad: Grado de facilidad o dificultad para la realización de la misión de auditoría.
- e. Eficiencia y eficacia: Verificar si se hizo lo que se tenía que hacer, si hubo actuación competente y responsable, si se cumplieron las tareas, si se gastaron bien los recursos, si se

lograron los objetivos propuestos, si se obtuvieron productos y resultados, si se solucionó el problema, si se produjo el efecto deseado.

El resultado con la realización de este primer paso, es la selección o definición del objeto, asunto o materia que será sometida a observación, análisis y control social por parte de la Comisión.

Paso No. 2: Planificación y organización del trabajo

Una vez definido el “objeto”, asunto o materia de la auditoría social, el grupo debe proceder a planificar y organizar el trabajo. Esto es, estructurar un plan operacional en el cual se integren las actividades para lograr los objetivos y metas con los recursos disponibles. El Plan Operacional debe contener los elementos siguientes:

- a. Objetivos
- b. Metas por cada objetivo (cada objetivo puede proponerse varias metas).
- c. Las actividades a ejecutar para el logro de cada meta (cada meta requiere de la realización de una serie de actividades)
- e. El tiempo requerido para la ejecución de las actividades, organizadas en un cronograma.(cada actividad necesita de un tiempo para su ejecución)
- f. Los responsables de la ejecución de cada actividad.(cada actividad necesita tener un responsable o encargado de ejecutarla en un tiempo determinado)
- g. La mención de los recursos necesarios y disponibles para la ejecución del plan. (para el logro de los objetivos del plan se necesitan recursos económicos, humanos, logísticos y de coordinación, los que deben ser muy bien definidos en el plan)

El resultado que se obtiene con la ejecución de este paso es un Plan Operacional para la ejecución de la Auditoría Social.

Ejemplo de **formato de Plan**² con los elementos descritos

Objetivos	Metas	Actividades	Responsables	Recursos requeridos	Cronograma

² *Una manera de presentar los elementos del plan para facilitar el trabajo de los responsables de la planificación, propuesto por la relatoría del Taller.*

Paso no. 3: Recolección de información

La información y documentación sobre el objeto de la auditoría social, constituyen los insumos indispensables para el trabajo de la Comisión. En una auditoría social primero hay que buscar la

información. Es la información la que permite darle sustento, seriedad y soporte a la auditoría. La auditoría no puede basarse en especulaciones, no puede inventarse la información, se debe buscar en fuentes serias y calificadas, donde existen pruebas creíbles y confiables. Para obtener información segura es necesario identificar adecuadamente las fuentes institucionales o personales donde se encuentra.

La recopilación de información se hace con base a los **critérios** siguientes:

- a. Definir el tipo de información necesaria para precisar el problema y el objeto.
- b. Identificar a los responsables de proporcionar la información escrita (documentos) y asegurar su entrega oportuna.
- c. Acceder a informantes claves que puedan proporcionar información complementaria, útil para el seguimiento y control.
- d. Observación directa de la obra o proyecto.

El resultado esperado de este paso es la disponibilidad oportuna de la información y documentación necesarias, válida y confiable para cumplir los objetivos y metas establecidas.

Ejemplo de formato de **Plan de recolección de información**³

Información necesaria para la auditoría	Informante clave	Lugar donde se encuentra la información	Apreciaciones sobre la observación realizada
Presupuesto			
Diseño del Proyecto(planos)			
La supervisión			
Utilización de los recursos			
Costo -beneficio			
Pertinencia, etc.			

³ *Una propuesta de instrumento para facilitar la identificación y búsqueda de información y para ayudar a la documentación de los procesos que se realizan. Relatoría del evento.*

Paso No. 4: Análisis de la información

La información pertinente, confiable y válida, obtenida de las diversas fuentes, incluyendo la observación directa de la obra, proyecto, programa o servicio seleccionado, es sometida al **análisis** del equipo, en función de los objetivos y metas de la auditoria social, establecidos en el Plan Operacional. Se trata de un análisis orientado a confrontar si se cumplió con lo estipulado en el

contrato, con los procedimientos legales, si se soluciona el problema, si se logran los objetivos, si se gastaron bien los recursos, si se produjo el efecto deseado.

Para el análisis de información se sugiere tomar en cuenta aspectos relacionados con el cumplimiento de los procedimientos contractuales (leyes, reglamentos, convenios) con énfasis en:

- a. Modalidades de contratación según montos.
- b. Conformación y funcionamiento de los correspondientes comités.
- c. Verificación de documentos de soporte necesarios: registro de contratistas, contratos, actas, informes, etc.
- d. El cumplimiento de especificaciones de los contratos, tales como montos, garantías, plazos de ejecución, recepción y anticipos.
- e. Especificaciones técnicas, proceso e información de fiscalización, cronograma de trabajo, calidad de la obra, recepción e informe definitivo.
- f. Otros puntos que el Comité considere pertinentes, según el objeto de la auditoría social.

El **resultado** de este paso es la presentación de información consistente y confiable a partir de la verificación del cumplimiento de las normas y procedimientos, así como la calidad de la obra y cumplimiento del contrato.

Paso No. 5: Reajuste de la planificación o procesos

Este paso se ejecuta solamente en aquellos casos en los cuales, por diversas circunstancias, el plan operativo o el proceso de la auditoría social no han podido ser cumplido o han sufrido alteraciones importantes.

En estos casos, el equipo que realiza la auditoría social para asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas, deberá realizar los ajustes necesarios a la planificación o al proceso de auditoría, considerando entre otros aspectos los siguientes:

- a. Los resultados de la evaluación de la gestión de la auditoría
- b. Los lineamientos para la reorientación de actividades
- c. La reasignación de responsabilidades
- d. El ajuste de los tiempos.

Paso No. 6: Elaboración de informes

La elaboración de informes constituye una de las etapas más importantes del proceso. Es a través de los informes parciales y, especialmente del informe final, como se conocen los resultados de la auditoría social.

En el informe se establecen los objetivos del trabajo y se presentan las ideas, evidencias y hallazgos en forma clara y concreta para el conocimiento de las instancias pertinentes e interesadas en la auditoría.

La calidad del informe depende de la estructura y la profundidad de sus contenidos, así como de la validez de la información que lo sustenta. Para su elaboración se debe disponer de los elementos siguientes:

- a. Información documentada y legalmente fundamentada.
- b. Precisión en los descubrimientos y señalamiento de responsables con base a evidencias.
- c. Confidencialidad en el manejo de la información.
- d. Objetividad e imparcialidad del análisis.
- e. Estructura lógica y cuidado en los aspectos formales: corrección gramatical y ortográfica.

El **resultado esperado** es un documento testimonial, firmado por todos los que intervinieron en el proceso.

El **esquema general del informe** puede incluir las siguientes secciones:

- a. Información general (del municipio y de la comisión)
- b. Antecedentes (origen del proyecto y de la auditoría)
- c. Principales hallazgos, descubrimientos y novedades.
- d. Señalamiento de responsables respecto de procedimientos o aspectos considerados irregulares (si es del caso)
- e. Metodología (como se hizo la auditoría, los pasos seguidos)
- f. Conclusiones (a qué resultado o deducción llegó la comisión acerca de la auditoría realizada)
- g. Recomendaciones (qué soluciones o propuestas se pueden hacer para mejorar o resolver los problemas encontrados en la auditoría)
- h. Firma de los integrantes del equipo
- i. Anexos con la documentación soporte.

Paso No. 7: Socialización de resultados

La socialización de los resultados de la auditoría es fundamentalmente un proceso de incidencia política, siempre que los hallazgos mantengan una línea de objetividad y la información de respaldo sea confiable, contundente y por consiguiente, válida.

Se debe tener en cuenta que los resultados de la auditoría no siempre serán indicativos de corrupción, también pueden ser factores de avances en la actuación transparente de los funcionarios.

En ambos casos deben explotarse positivamente los aprendizajes y propuestas para el avance y la continuidad.

La puesta en común o devolución pública de los resultados de la auditoría es un proceso indispensable para el fortalecimiento de la conciencia de la población sobre la necesidad de involucrarse en las estrategias de transparencia y para darle credibilidad y respaldo a los procesos de auditoría social.

La divulgación amplia de los resultados de la auditoría social puede contribuir a incentivar el surgimiento de una nueva cultura de transparencia en los funcionarios. Es una manera efectiva de hacerles ver el deber de actuar con honradez y diligencia en la ejecución y administración de los proyectos e instituciones, porque existe una sociedad vigilante de sus actuaciones.

La socialización es un proceso que puede fortalecer la imagen pública de los funcionarios o ubicarla en su justa dimensión en correspondencia con sus formas de actuación, pero también es un mecanismo idóneo para fortalecer la capacidad crítica de la población con respecto a la vigilancia de sus bienes y recursos. Es un escalón fundamental en la lucha contra la corrupción y para la defensa de los planes y sus prioridades.

Es en la socialización donde mejor se establecen los vínculos entre la auditoría social y la incidencia política, como un proceso superior indispensable para influir en el comportamiento de los funcionarios, dirigentes y en el ejercicio de ciudadanía.

Paso No. 8: Monitoreo y seguimiento

El monitoreo forma parte de un proceso de auto evaluación. A la vez constituye un instrumento de reflexión y adquisición de información y aprendizajes sobre el curso de la auditoría social, para adaptar la planificación a los cambios frecuentes que ocurren en las instituciones y en el contexto.

El monitoreo incluye la observación y la valoración o interpretación del entorno y las consecuencias del proceso de auditoría. Al realizarse de manera objetiva puede servir para crear una base de información confiable, incluyendo las apreciaciones individuales y de las organizaciones.

El monitoreo documenta el proceso de ejecución de la auditoría en función del plan establecido, analiza los procesos mediante los cuáles se alcanzan los objetivos propuestos, así como los efectos deseados y no deseados.

En definitiva el monitoreo es un proceso organizado de comunicación y entendimiento entre los diferentes actores de la auditoría social. En ese sentido debe enfatizar en la verificación y atención de los factores siguientes:

- a. Cumplimiento de las recomendaciones para la ejecución de presupuestos y proyectos.
- b. Denuncias de la población y de organizaciones.

- c. Integración ciudadana a los procesos de rendición de cuentas y cumplimiento de deberes ciudadanos
- d. Mejoras incorporadas en los procesos y proyectos municipales
- e. Generación y acceso a la información pública.

2.16 Un concepto compartido sobre auditoría social

El concepto de auditoría social adoptado en el Segundo Taller, se refiere a los procesos por medio de los cuales los ciudadanos (organizados o en forma individual) establecen mecanismos a través de los que exigen a la administración pública una provisión de servicios de manera eficiente y satisfactoria de acuerdo a sus demandas sociales y las promesas de los planes de desarrollo. Es un proceso mediante el cual se contabiliza y analiza la acción social de una unidad territorial, se da cuentas de la misma y en función de los resultados obtenidos mejora su acción.

Cuando se habla de auditoría social existe una referencia asociada de manera directa con el combate a la corrupción y el establecimiento de una nueva cultura de transparencia en la función pública para enfrentar los nuevos retos del desarrollo en el marco de la cooperación.

La auditoría social supone la existencia de un gobierno abierto y transparente, que incorpora a los ciudadanos en sus actividades complejas y procesos de toma de decisiones; de un flujo de información consistente y persistente desde el gobierno hacia sus ciudadanos y viceversa, y de maneras eficientes de rendir cuentas a los ciudadanos para que comprendan sus roles, y exijan a los funcionarios públicos cumplir con sus responsabilidades de manera eficaz y transparente, para participar como asociados en igualdad de condiciones.

Para el logro de sus objetivos requiere de información y conciencia ciudadana sobre los impactos y las consecuencias medio-ambientales y sociales que provocan las actividades y prácticas públicas o privadas para demandar y exigir mayores cuotas de responsabilidad ética y social.

Los procesos de auditoría social requieren tener en cuenta elementos fundamentales como, la participación ciudadana, canales de comunicación y colaboración co-responsable. Los actores son los ciudadanos, rompiendo con el concepto de súbditos a la autoridad. Se reivindica el principio de ciudadanía.

CAPITULO III

“AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS”

3.1 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

La auditoria de recursos humanos puede definirse como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa y la evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para mejorar. El propósito principal de la auditoria de recursos humanos es mostrar como está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo, o prácticas y condiciones que deben incrementarse.

La auditoria es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que lleva a cabo.

3.2 Auditoria de Personal

Proviene indiscutiblemente de la disciplina contable del mismo nombre. Etimológicamente, auditor es la persona que “oye”. Pero dentro de la disciplina, mencionada, la auditoría implica una investigación minuciosa de las diversas cuentas de una empresa, no solo para determinar si corresponden a la realidad, sino, inclusive, si se justifican como medios aptos para realizar los objetivos y políticas de una negociación, a fin de hacer las recomendaciones pertinentes.

Se puede considerar a la auditoría de personal como un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en esta materia de personal se realizan en los distintos departamentos, para determinar si se ajustan a los programas establecidos, y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijados en la materia, sugiriendo, en su caso, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal.

Hay que recordar que la auditoría de personal no puede realizarse exclusivamente en los registros y elementos del control que posee el departamento de personal, si no que tendrá que llevarse a cabo, además de estos, en muchos otros de la empresa, ya que la función del personal la realizan en sentido propio los jefes de línea, y solo en sentido staff o funcional del departamento de personal.

3.3 Beneficios que aporta la auditoría de la administración de recursos humanos

- 1.* Identificar las contribuciones que hace el departamento de personal a la organización
- 2.* Mejorar la imagen profesional del departamento de personal.
- 3.* Alinear al administrador del personal a asumir mayor responsabilidad y actuar en un nivel alto de profesionalismo
- 4.* Esclarecer las responsabilidades y los deberes del departamento
- 5.* Facilitar la uniformidad de las prácticas y las políticas
- 6.* Detectar problemas latentes potencialmente explosivos.
- 7.* Garantizar el cumplimiento de las disposiciones legales
- 8.* Reducir los costes en recursos humanos mediante prácticas mejoradas promover los cambios necesarios en la organización.

3.1.3 Áreas que abarca la auditoría de la administración de recursos humanos

Cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento, así como las actividades de personal que llevan a cabo los gerentes de línea. Puede incluir a una división de la compañía o a toda la organización. Proporciona retroalimentación sobre en la forma en que los gerentes de línea están

cumpliendo sus funciones de personal, así como sobre el desempeño de los especialistas del departamento encargado de esta materia.

3.2.3 ETAPAS DE LA AUDITORIA DE PERSONAL

Obtención de los datos e informes:

Los dos principales aspectos previos de esta auditoria son

- El diseño de formas y cuestionarios apropiados, que nos hagan mas fácil la investigación, la recolección y la precisión de los datos
- El adiestramiento de las personas que habrán de recoger estos datos.

Ya que el aspecto humano y aun el administrativo en general, escapa muchas veces a toda medición, en ocasiones tendremos que contentarnos con una determinación de tipo descriptivo o cualitativo.

Para ese efecto me permito sugerir dos formulas:

- La cuantificación indirecta -ver nuestra obra sobre administración por resultados.
- La ayuda de preguntas tales como las que les voy a mencionar:

Consideran las gerencias que la información que han recibido en materia de personal les ha permitido tomar las decisiones necesarias?

Estima el departamento de personal que ha recibido apoyo de la gerencia en general en todos los aspectos necesarios?

Se estima que la actitud de personal es, en la mayoría de los casos, de adhesión y satisfacción para con la empresa?

Estas preguntas son inútiles, para usar en una empresa, Lo aclaro, por que para unas empresas las preguntas pueden ser básicas, y para otras innecesarias, o sea que se deben hacer adecuadas a cada empresa.

Análisis de los datos recabados:

La parte mas importante de la auditoria, se centra en el análisis de los datos recabados; el señalamiento de las fallas encontradas sobre el cumplimiento de los programas y presupuestos en

materia de personal; la investigación de sus causas la determinación de si los programas y procedimientos pueden mejorarse, ya sea para obtención de las políticas fijadas, ya para la modificación supresión, adición o cambio de otros objetivos y políticas, a la luz de las nuevas necesidades surgidas, las nuevas técnicas que vayan apareciendo, etc. También es importante mencionar la discusión con diversos jefes, para conocer sus puntos de vista, aclaraciones y adiciones hasta que el, o los auditores puedan formarse en relación con los objetivos que en materia de personal sostiene la empresa.

Además incluye:

Descripción de puestos

Aunque la descripción y el análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y porqué lo hace), en tanto el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los puestos, con el propósito de compararlos.

La descripción del puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos de puesto (porqué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.

Necesidad Legal

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito “el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible”. Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al “desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado”.

Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores “ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos”.

A pesar de esto, es frecuente encontrar contratos de trabajo en los que se da escasa importancia a la definición de funciones, ocupándose mas bien de aspectos que regulen la relación, olvidando la

esencia de esta; es decir, se atiende a posibles causas de conflicto, en detrimento de la verdadera materia de trabajo.

Necesidad Social

Urge determinar el contenido de cada puesto, sus características y los requerimientos deseables de quien vaya a ser su titular, a fin de conjugar los intereses de éste con el trabajo a realizar, ya que este debe constituir una forma de realización de sus potencialidades.

Necesidades De Eficiencia Y Productividad

La eficiencia en el trabajo y la productividad son motivo de preocupación constante; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los RH, se buscan afanosamente.

Sin embargo, para llegar a una autentica división de funciones y a una mayor productividad se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización.

La existencia del análisis y la descripción de puestos se justifican en todo tipo de organizaciones, sin importar el régimen social y político al que pertenezcan.

Objetivos de la descripción y el análisis de puestos

Los objetivos del análisis y la descripción de puestos son muchos, pues estos constituyen la base de cualquier programa de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1. Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, etc., como base para el reclutamiento de personal.
2. Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.
3. Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.
4. Determinar las escalas salariales –mediante la evaluación y clasificación de puestos-, según la posición de los puestos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado de trabajo, como base para la administración de salarios.
5. Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño y el mérito funcional.
6. Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados, y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.
7. Suministrar a la sección higiene y seguridad industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Aplicación Y Utilización

Las posibilidades de la aplicación del análisis y la descripción de puestos son muy variadas, en virtud de que conocer con detalle las funciones a realizar y lo necesario para ello, puede tener diferentes aplicaciones, algunas son:

- a) Para encauzar adecuadamente el reclutamiento de personal.
- b) Como una valiosa ayuda para una selección objetiva de personal.
- c) Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo.
- d) Como base para posteriores estudios de calificación de meritos.
- e) Como elemento primario de estudios de evaluación de puestos.
- f) Como parte integrante de manuales de organización.
- g) Para orientar y obviar discusiones de contratación, tanto individual como colectiva.
- h) Para fines contables y presupuestales.
- i) Para estructurar sistemas de higiene y seguridad industrial.
- j) Para posibles sistemas de incentivos.
- k) Para determinar montos de fianzas y seguros.
- l) Para efectos de planeación de RH.
- m) Para efectos organizacionales.
- n) Para efectos de supervisión.
- o) Como valioso instrumento en auditorias administrativas.
- p) Como técnica inicial de una mejor administración de RH.

Algunas reglas aplicables para la elaboración de descripciones de puestos

- a) Trate de dar a la descripción un sentido lógico. Utilice para ello, según lo juzgue conveniente, criterios de importancia, de frecuencia o bien los correspondientes a un proceso administrativo.
- b) Busque lo esencial de cada función o tema, evitando caer en detalles innecesarios.
- c) Siempre que pueda, emplee términos cuantitativos y evite vaguedades. En vez de decir "maneja sumas elevadas" diga: "Maneja efectivo por un valor de \$65 000".
- d) Siempre que pueda, cuantifique el tiempo empleado en cada actividad, diga: "Recibe aproximadamente 10 pacientes entre las 8 de la mañana y las 12 del día" en lugar de: "Recibe pacientes por la mañana".
- e) Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como "supervisa", "dicta", "anota", etcétera.

Elementos del análisis y la descripción de puestos

Se dividen en tres categorías los datos que se han de recoger cuando se procede a un análisis y descripción de puestos, los cuales son:

Identificación de puestos. Un puesto se va a diferenciar de todos los demás que no tengan las mismas características, para esto se deben consignar los siguientes puntos:

- Nombre del puesto
- División
- Departamento
- Servicio
- Sección
- Equipo
- Clave
- Numero
- Numero de puestos similares
- Numero de individuos
- Categoría profesional
- Nombre de la empresa
- Nombre del analista
- Fecha en que se efectúa el análisis de puestos

Descripción de puestos. Se consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia. Esta integrada por:

a) El encabezado o identificación. Contiene los siguientes datos:

- Título del puesto
- Numero o clave que se asigne al puesto
- Ubicación
- Especificación de las maquinas o herramientas empleadas por el trabajador
- Jerarquía y contactos
- Numero de los trabajadores que desempeñan el puesto
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato
- Fecha del análisis

b) Descripción genérica. Descripción breve y precisa del puesto.

c) Descripción específica. Detalles de las actividades que se realizan en el puesto.

Especificación del puesto. Conjunto de requisitos que ha de reunir la persona que haya de ejecutar las tareas, las responsabilidades que implica, los esfuerzos, las condiciones. Como:

- Requisitos. Conocimientos, experiencia, iniciativa, supervisión recibida.

- Responsabilidad. Por la seguridad de los demás, por el equipo, por el proceso, por el trato con personas, por el mando, por manejo de dinero, etc.
- Esfuerzo. Mental, visual, físico.
- Condiciones. Ambientales, riesgos inevitables.

Beneficios.

Para la empresa:

Señala las lagunas que existen en la organización y el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

Para los supervisores

Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.

Puede exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.

Evita interferencias en el mando y en la realización de los trabajos.

Para el trabajador

Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

Le señala con claridad sus responsabilidades.

Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

Para el departamento del personal

Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.

Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.

Permite colocar al trabajador en el puesto mas conforme con sus aptitudes.

Su Objeto

El concepto de puesto.

Es requisito ineludible conocer la realidad misma que va a ser analizada: el puesto.

Un trabajador realiza un conjunto fijo de actividades, porque de ello depende la perfección de estas y la organización misma de la empresa. Se forman así, grupos de las mismas con unidad funcional perfectamente definidas. Cada una de estas unidades de trabajo recibe el nombre de puesto.

Podríamos definir este como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal.

Conjunto de operaciones.

“Todo trabajador hace algo” concreto y definido, sea en forma continua sea periódica o eventualmente. Estas operaciones constituyen por su materialidad el elemento más visible y

apreciable del puesto.

Cualidades, responsabilidades y condiciones.

Para que estas operaciones sean productivas, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos.

Unidad específica de trabajo.

Como las operaciones y requisitos de un puesto están ligados con vista en la eficiencia de la producción y las posibilidades de la actuación humana normal, cada uno de ellos forma una unidad específica.

Impersonalidad del puesto.

Las operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones de un puesto, no son las del obrero concreto que lo ocupa en determinado momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo. Por eso, un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, pueden trabajar en una oficina varias mecanógrafas, etc.

La determinación de la eficiencia y méritos de los trabajadores concretos que ocupan los puestos, es objeto de otra técnica.

La ocupación.

Es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tiene entre sí íntima relación funcional.

La diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

El título del puesto.

Es el término con el que se conoce y determina. Todo el conjunto de operaciones y requisitos complejos que integran un puesto, tienen que designarse con una sola palabra, o lo más, con unas cuantas.

Su Técnica

La dificultad para precisar el contenido de un puesto, nos obliga a usar de un sistema para realizarlo. Esta técnica recibe el nombre de análisis de puestos.

Se requiere fundamentalmente.

1. Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.
2. Separa los elementos objetivos que constituyen el trabajo, de los subjetivos que debe poseer el trabajador.

3. Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
4. Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente, y
5. Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los resultados del análisis.

Actividades previas.

Aprobación de la gerencia.

Como en todas las técnicas de administración de personal, se requiere como punto de partida para implantarla el convencimiento y la gerencia. Para lograrlos es imprescindible presentar el planeamiento del sistema como una inversión, haciendo cálculos aproximados sobre su costo y listando los beneficios, directos e indirectos que necesariamente rendirá.

Determinación de sus objetivos.

Los objetivos determinaran el tipo de factores que se investiguen, la extensión y minuciosidad de los datos que se consignan, la forma de estructurarlos, etc.

Podemos distinguir cuatro tipos principales de análisis de puestos:

1. El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Comprende solo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión las secuencias de los mismos.
2. El que se hace para orientar la selección de personal. En el lo fundamental es, por el contrario, la especificación orientada con miras a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.
3. El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. Se pone énfasis especial en “el como “deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se emplean para calificar las que posean los individuos que vamos adiestrar.
4. El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en el se toman en cuenta solo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

Información a los trabajadores.

Sin la cooperación, o lo que es peor con la oposición de los trabajadores es muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Por ello debe instruirse el convencerse al personal sobre sus finalidades y su utilidad, mediante folletos, carteles, circulares, volantes, conferencias, etc.

Los supervisores necesitan una preparación más amplia puesto que serán auxiliares del analista en

su labor. Los dirigentes sindicales requerirán también una instrucción más completa y detallada para que presten su colaboración.

Preparación de analistas.

Es necesario contar con uno o varios analistas y para ello prepararlos convenientemente. Además requieren tener una idea general sobre los sistemas de producción empleados en la empresa.

Métodos de descripción y análisis de puestos

Los métodos que mas se utilizan en la descripción y el análisis de puestos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

Método de observación directa.

Es uno de los métodos mas utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. El análisis del puesto se efectúa observando al ocupante del puesto, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de puestos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Se aconseja que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea mas completo y preciso.

Características:

- a) El analista de puestos recolecta los datos acerca de un puesto mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante de este.
- b) La participación del analista de puestos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Ventajas:

- a) Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b) No requiere que el ocupante del puesto deje de realizar sus labores.

- c) Método ideal para aplicarlo en cargos sencillos y repetitivos.
- d) Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la formula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Desventajas:

- a) Costo elevado porque el analista de puestos requiere invertir bastante tiempo para que el método sea completo.
- b) La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- c) No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

Método del cuestionario.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, habilidades, conocimientos y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

Características:

- a) La recolección de datos sobre un cargo se efectúa mediante un cuestionario de análisis del puesto, que llena el ocupante o su superior.
- b) La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.

Ventajas:

- a) Los ocupantes del puesto y sus jefes directos pueden llenar el cuestionario conjunta o secuencialmente; de esta manera se proporciona una visión mas amplia de su contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.
- b) Este método es el mas económico.
- c) También es el que mas personas abarca, pues el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes de puestos y devuelto con relativa rapidez. Esto no ocurre en los demás métodos.
- d) Es ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.

Desventajas:

- a) No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- b) Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- c) Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

Método de la entrevista.

Consiste en recoger los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno, ambos, juntos o por separado.

El analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. La entrevista puede basarse en el cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Características:

- a) La recolección de datos se lleva a cabo mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales.
- b) La participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Ventajas:

- a) Los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor.
- b) Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
- c) Este método es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
- d) No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.

Desventajas:

- a) Una entrevista mal conducida puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
- b) Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
- c) Se pierde demasiado tiempo, si el analista de cargos no se prepara bien para realizarla.
- d) Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.

Método mixto.

Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o mas métodos para tener el mayor provecho posible. Los mas utilizados son:

- a) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- b) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- c) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- d) Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- e) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).

- f) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

Niveles De Desempeño

Los niveles de desempeño al igual que las descripciones de puestos y las especificaciones de puestos, integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

El análisis de puestos permite fijar los niveles de desempeño del puesto que suman dos propósitos:

- Ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.
- Por otra parte los supervisores también se benefician, sin niveles de medición es imposible medir el desempeño logrado en un puesto.

Principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre análisis y descripción de puestos

- Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno, afectan el desempeño de los empleados.
- Conocer el grado exacto de las necesidades de RH de una empresa.

En resumen la descripción de puestos esta orientada hacia el contenido de estos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

DESCRIPCION DEL PUESTO		
Nombre del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Código:		
Departamento:	Unidad o dependencia:	
Resumen:		
Descripción detallada:		

Etapas en el análisis y descripción de puestos.

Un programa de análisis de puestos incluye normalmente las siguientes etapas:

ETAPA DE PLANEACION. Fase en la que se planea cuidadosamente todo el trabajo del análisis de puestos, es casi una fase de oficina y de laboratorio. La planeación del análisis de puestos requiere de algunos pasos, muchos de los cuales pueden suprimirse dependiendo de la situación en que se encuentre la definición de los puestos en la empresa. Los pasos de la planeación son:

1. Determinación de los cargos que van a describirse, examinarse e incluirse en el programa de análisis, sus características, su naturaleza, su tipología, etc.
2. Elaboración del organigrama de puestos y de la posición respectiva de los puestos en el organigrama. Al colocarse un puesto en el organigrama, se obtienen los aspectos que siguen.
3. Elaboración del cronograma del trabajo, especificando por donde se iniciará el programa de análisis, el cual podrá comenzar en las escalas superiores y descender gradualmente hasta las inferiores o viceversa; o empezar en las intermedias.
4. Elección del (de los) método (s) de análisis que va (n) a aplicarse. Los métodos más adecuados se escogen según la naturaleza y las características de los cargos que han de analizarse, por lo general, se eligen varios métodos de análisis, pues los cargos difícilmente presentan naturaleza y característica semejantes. La elección recaerá en los métodos que presenten las mayores ventajas o, al menos, las menores desventajas en función de los cargos que van a analizarse.
5. Selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis sobre la base de dos criterios.
 - a) Criterio de generalidad: Los factores de especificaciones deben estar, de alguna manera presentes en la totalidad de los puestos que se analizaran o al menos en el 75% de ellos, para que puedan cotejarse las características ideales de los ocupantes, por debajo de ese porcentaje el factor desaparece y deja de ser adecuado para la comparación.
 - b) Criterio de variedad o diversidad: Los factores de especificaciones deben variar según el cargo, es decir no pueden ser constantes o uniformes; el factor de instrucción básica necesaria por ejemplo responde al criterio de generalidad, pues todos los puestos exigen cierto nivel de instrucción o escolaridad, y también responde el criterio de diversidad ya que todos los puestos requieren grados diferentes de escolaridad, desde la primaria, incompleta o completa, hasta la educación superior.

Para satisfacer el principio de generalidad, los puestos se distribuyen en varios sistemas: Cargos de supervisión, por meses, por horas, etc. Porque son pocos los factores de

especificaciones que logran cubrir el amplio espectro de características de la variedad de puestos que existen en la empresa.

6. Dimensionamiento de los factores de especificaciones. Determinar su puesto o límite de variación (amplitud de variación) dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar. La amplitud de variación corresponde a la distancia comprendida entre el límite inferior (mínimo) y el límite superior (máximo) que un factor puede abarcar con relación a un conjunto de puestos. Un factor se dimensiona solo para adaptar el instrumento de medida que el realmente es en relación con el objetivo que se pretende medir. En lo fundamental, los factores de especificaciones constituyen un conjunto de medidores que sirven para analizar un puesto.

Se hace necesarios dimensionarlos para establecer que segmentos de su totalidad servirá par analizar determinado conjunto de puestos. El factor de especificaciones educación básica necesaria, por ejemplo cuando se aplica a puestos por horas no calificados, podrá tener un límite inferior (alfabetización) y uno superior (educación primaria completa) diferentes de cuando se aplica a cargos de supervisión. En este caso el límite inferior y el superior son bastantes elevados.

7. Gradación de los factores de especificaciones. Consiste en transfórmalos de variable continua (que pueda asignársele cualquier valor a lo largo de su amplitud de variación) en variable discreta o discontinua (que pueden asignársele solo determinados valores que representan segmentos o franjas de su amplitud de variación). Un factor de especificaciones se gradúa para facilitar y simplificar su aplicación. Por lo general, el número de grados de un factor de especificaciones se sitúa entre cuatro, cinco o seis. En consecuencia, cada factor podrá tener cuatro, cinco o seis grados de variación, en vez de poseer n valores continuos.

Etapa De Preparación

En esta fase se aprestan las personas, los esquemas y los materiales de trabajo.

1. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo
2. Preparación del material de trabajo
3. Disposición del ambiente (informes a la dirección, gerencia, supervisión y a todo el personal incluido en el programa de análisis de puestos)
4. Recolección previa de datos (nombres de los ocupantes de los puestos; elaborar una relación de los equipos, herramientas, materiales, formularios, etc., utilizados por los ocupantes de los puestos).

La etapa de preparación puede ser simultánea a la etapa de planeación.

Etapa de ejecución.

En esta fase se recolectan los datos relativos a los puestos que van a analizarse y se redacta el análisis.

1. Recolección de los datos sobre los puestos mediante el(los) método(s) de análisis elegido(s) (con el ocupante del puesto o con el supervisor inmediato)
2. Selección de los datos obtenidos
3. Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puestos
4. Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique
5. Redacción definitiva del análisis del puesto
6. Presentación de la redacción definitiva de análisis del puesto, para la aprobación (ante el comité de puestos y salarios o al ejecutivo o al organismo responsable de su oficialización en la empresa).

Descripción De Puesto

Elaboró: _____

Empresa: _____

Folio: _____ Fecha: _____

NOMBRE DEL PUESTO: _____

1. INFORMACION GENERAL

a) Área o departamento: _____ Depende de: _____

b) Jefe inmediato: _____

c) Reporta además a: _____

d) Mantiene contacto con: _____

e) Subordinados: _____

f) Número de empleados en el puesto: (PLAZAS) _____

g) Jornada de trabajo: _____

2. Descripción genérica

3. Descripción específica

a) Actividades Rutinarias:

b) Actividades Periódicas:

c) Actividades Eventuales:

4. REQUERIMIENTOS PARA OCUPAR EL PUESTO

a) Características físicas:

Sexo:_____ Edad:_____ Edo. Civil: _____ Otra:

b) Habilidades manuales 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Y/ o físicas en: _____

c) Habilidades intelectuales 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

y/o mentales en: _____

d) Experiencia: 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

En: _____

e) Características de personalidad:

Criterio 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Cultura general 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Presentación física 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Control emocional 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Socialización 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Aseo personal 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Capacidad de expresión 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Capacidad de aprendizaje 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Responsabilidad 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Discreción 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

f) Preparación académica:

Primaria 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Escuela Técnica o Académia 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Secundaria 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Preparatoria 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Profesional 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Postgrado 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

Cursos o estudios especiales: 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100%

5. Características físicas y ubicación del puesto

A) Ubicación dentro de la organización (organigrama)

B) Ubicación física (distribución de la planta)

6. Elementos Materiales Para Desarrollar El Puesto

a) Mobiliario: _____

b) Utensilios: _____

c) Herramientas: _____

- d) Temperatura: _____
- e) Higiene: _____
- f) Limpieza: _____
- g) Medidas de seguridad: _____
- h) Iluminación: _____
- g) Equipo de transporte: _____
- h) Desarrollo de trabajos al exterior: _____

- i) Materiales a utilizar: _____
- j) Informes administrativos: _____
- k) Trámite de los procesos: _____

7. Riesgos De Trabajo

- a) En la integridad física:

- b) En el uso y manejo del equipo:

- c) En el uso de los materiales:

- d) En las instalaciones de la empresa:

- e) En el servicio al cliente:

Elaboró: _____
Folio: _____
Empresa: _____
Fecha: _____

Elementos Materiales Para Desarrollar El Puesto

Descripción del equipo:

Mobiliario y equipo: Equipo de sonido, espejos, luz adecuada, piso adecuado que sea confortable para no lastimarse los tobillos, y la columna.

Herramientas y utensilios: Tenis, traje adecuado: como top, malla, leotardo, short calcetines, toalla, botella de agua,

Temperatura: De acuerdo a la intensidad y esfuerzo que se esté realizando en la clase

Medidas de seguridad: Acorde al trabajo que se este realizando: como tener la postura correcta, ventilación, espacio suficiente para que puedan moverse libremente.

Iluminación: Debe ser la excelente

Riesgo De Trabajo

- A) En la integridad física: Alta
- B) En el uso y manejo del equipo: Alta
- C) En las instalaciones de la empresa. Regular
- D) En el servicio al cliente. Alta, por tratar directamente con ellos

Datos Sobre La Elaboración

Fecha de elaboración: septiembre del 2001

Trabajador colaborador: Yaneth Rascón

Analistas: Diana Karina Sánchez Aragón

Dulce Adriana Mejía Tirado

Administrador: Eglantina Rascón Larrinaga

Dulcería “el payasito”

Análisis de puesto

Nombre del Puesto:

Vendedor de Mostrador

1. Información General

- A) Área o departamento: SUCURSAL & MATRIZ-Ventas-
- B) Jefe Inmediato: GERENTE DE SUCURSAL & MATRIZ
- C) Reporta además a: GERENTE DE OPERACIÓN
DIRECTOR GENERAL
- D) Mantiene contacto con:

Gerente de Sucursal

Auxiliar de Mostrador

Chóferes de camionetas

Clientes

Proveedores

E) Subordinados:

Auxiliar de mostrador

Cajera (indirectamente)

- F) Número de empleados en este puesto: Tres
G) Jornada laboral: lunes a sábado de 8 a 13 y de 16 a 19 hrs.
Suplencias al faltar personal de 9 a 13 y de 16 a 19 hrs.

2. Descripción Genérica Del Puesto

Es la persona encargada de realizar las ventas de mercancía a través del mostrador, siendo responsable además de la imagen de la empresa y de quienes trabajan en ella, brindando un servicio de calidad.

3. Descripción Específica

A) Actividades Rutinarias:

Actividades de limpieza

Acomodar mercancía

Atender a los clientes

Buscar la mercancía requerida

Conseguir mercancía en otras sucursales

Facturar la mercancía de venta

B) Actividades Periódicas:

Asear la mercancía

Acomodar la mercancía

Limpiar estantería

Buscar mercancía para exhibición

Ordenar papelería

Hacer entradas y salidas de mercancía de otras sucursales

C) Actividades eventuales:

Recibir mercancía

Conseguir mercancía a proveedores locales

Recoger mercancía de proveedores y de sucursales

4. Requerimientos Para Ocupar El Puesto

A) Características personales necesarias:

Sexo: Masculino

Edad: 18 a 45 años

Edo. Civil: Indistinto

Otras: Responsable

B) Habilidades manuales en:

Manejo de las herramientas de trabajo

Manejo del equipo de cómputo

Manejo de sumadora y calculadora

C) Habilidades Físicas:

✓ Levantar mercancía pesada

✓ Condición para subir y bajar escaleras

D) Habilidades intelectuales:

✓ Saber tratar con la gente.

✓ Comportarse de manera atenta.

E) Experiencia previa laboral requerida en.

Actividades de la bodega

Conocer el material de venta

F) Características de personalidad para el puesto:

	NO ESPECIFICO	NORMAL	ESPECIAL
Criterio			X
Cultura general		X	
Presentación física			X
Control emocional		X	
Socialización			X
Aseo Personal			X
Capacidad de expresión			X
Capacidad de aprendizaje		X	
Responsabilidad			X
Discreción			X

G) Preparación académicas:

Primaria, Secundaria y preparatoria.

H) Tiempo aproximado en que le empleado debe trabajar en este puesto a un nivel de eficiencia adecuado:

Un mes

I) Observaciones respecto a la toma de decisiones en este puesto:

La toma de decisiones es respecto a la forma como realizar su trabajo cotidiano, por ejemplo al momento de realizar algún cambio o devolución.

J) Esfuerzos Físicos:

Cargar: Cajas de mercancía

Jalar: El diablito con material de venta

Empujar: Mercancía difícil de cargar en el diablito

Trasladar: Mercancía a camionetas de traslado

Manejo de máquina: Computadora para dar precios

Estar de pie: Para realizar el trabajo cotidiano

Estar sentado: Para platicar con algún cliente muy especial o importante

Agachado: Buscando mercancías en lugares bajos

Inclinado: Eventualmente

Trasladarse fuera: Para entregar alguna mercancía.

K) Responsabilidad en bienes:

Equipo y mobiliario: Computadora, impresora, mostrador, sillas, bancos.

Productos y materiales: que se despacha a granel, en porciones o tramos

Herramientas y utensilios: Pinzas, martillos, llaves, tijeras

Papelería y documentos: Facturas, cheques, notas de venta.

Dinero: Para hacer depósitos y cobrar facturas.

L) Responsabilidad en trámites y procesos (tipo de trámite que realiza):

Salir a entregar mercancía

Al hacer depósitos en efectivo

M) Responsabilidad en discreción:

No divulgar las actividades o problemas que se presenten en la empresa, ni con los clientes.

N) Responsabilidad en contacto con el público:

Trabaja directamente con los clientes, debe tener cuidado para dar un excelente servicio.

O) Medio ambiente en el que desarrolla su trabajo:

CONCEPTO	MÍNIMA	MEDIA	EXTREMA
----------	--------	-------	---------

Basura	X		
Frío	X		
Ruido		X	
Higiene		X	
Luz		X	
Desorden		X	
Calor		X	
Intemperie	X		
Oscuridad	X		
Limpieza		X	
Organización		X	

P) Tipo de trabajo que realiza: (expresado en por ciento)

Rutinario: 60%

Variado: 10%

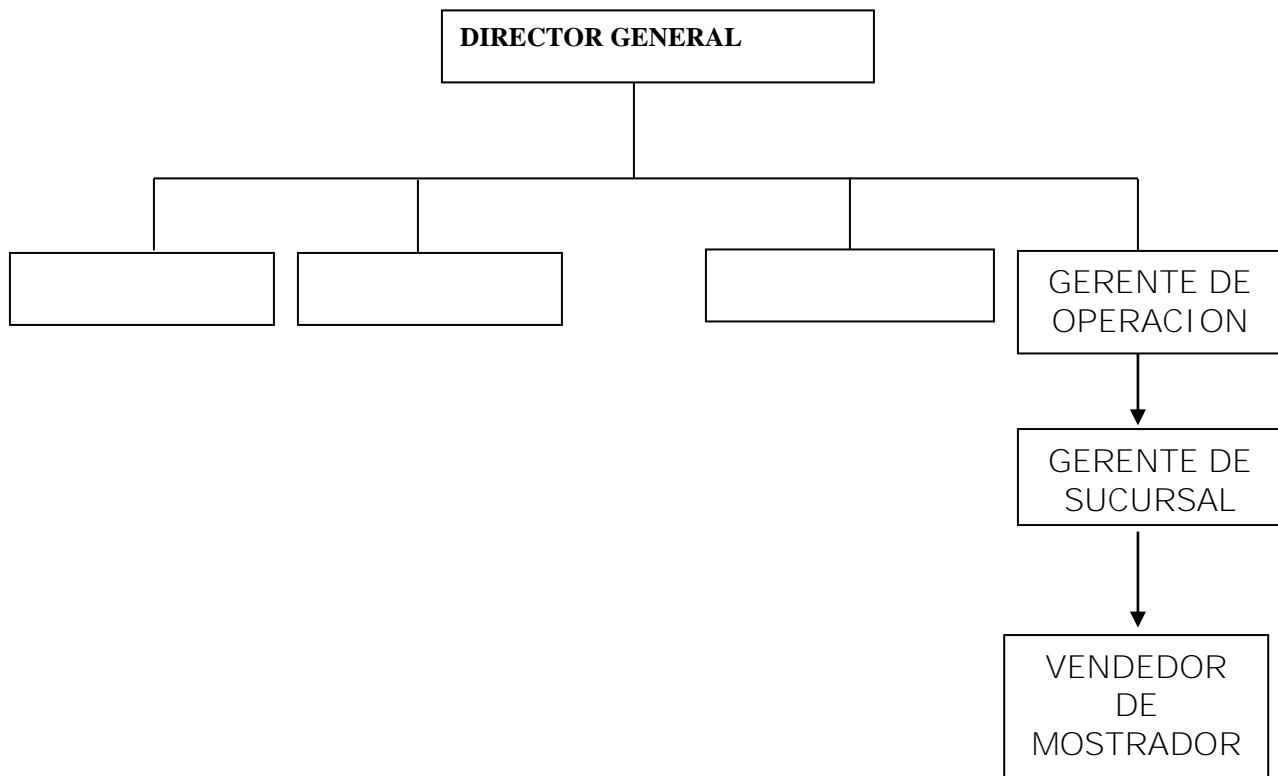
Intelectual: 10%

Físico: 20%

A) Riesgos de enfermedades o accidentes:

- ✓ Caídas
- ✓ Golpes
- ✓ Hernias
- ✓ Aplastamiento
- ✓ Del oído
- ✓ De la piel
- ✓ Cortaduras
- ✓ De la vista
- ✓ Intoxicaciones
- ✓ De los nervios

5. Ubicación Del Puesto



6. Elementos Materiales Para Desarrollar El Puesto

Descripción del equipo:

Mobiliario y equipo: Computadora, calculadora, sumadora, impresora, mostrador, silla

Herramientas y utensilios: Tijeras, pinzas, martillo, desarmador, navaja

Temperatura: De acuerdo al trabajo que se esté realizando.

Medidas de seguridad: Acorde al trabajo o al medio ambiente

Iluminación: De acuerdo al sitio donde se labore

Equipo de transporte: Camionetas para transportar la mercancía

Trabajos al exterior: Para llevar cierta mercancía.

Riesgo De Trabajo

- | | |
|--|---|
| A) En la integridad física: | Regular |
| B) En el uso y manejo del equipo: | Regular |
| C) En las instalaciones de la empresa. | Regular |
| D) En el servicio al cliente. | Alta, por tratar directamente con ellos |
| E) En el uso de los materiales: | Regular |

Datos Sobre La Elaboración

Fecha de elaboración: Septiembre del 2001

Trabajador colaborador: Alonso Miranda

Analista: Mejía Tirado Dulce Adriana

Sánchez Aragón Diana Karina

Gerencia de Recursos Humanos: Lidia López Valdez

Gerente de Área: Ismael López

Equipo 7

Preguntas

- 1.- ¿Qué es una descripción de puestos?
- 2.- ¿Cuáles son los elementos de la descripción de puestos?
- 3.- ¿Cuáles son los métodos de descripción de puestos?
- 4.- ¿En que consiste el método mixto?
- 5.- ¿Qué actividades son vinculadas directamente con la descripción de puestos?
- 6.- ¿Cuáles son las etapas del análisis de puestos?
- 7.- ¿Cuáles son las necesidades de la descripción de puestos?
- 8.- Menciones los objetivos de la descripción de puestos
- 9.- ¿En que consiste la descripción de puestos?
- 10.- Mencione los beneficios de la descripción de puestos para la empresa y el trabajador.

Respuestas

- 1.- Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica y personal.
- 2.- Identificación del puesto
 - Descripción del puesto
 - Especificación del puesto
- 3.- Método de observación directa
 - Método del cuestionario
 - Método de la entrevista
 - Método mixto
- 4.- Método mixto. Se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos para tener el mayor provecho posible. Los más utilizados son:

- g) Cuestionario y entrevista (ambos con el ocupante del puesto). Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- h) Cuestionario y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente). Para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- i) Cuestionario y entrevista (ambos con el supervisor).
- j) Observación directa y entrevista (con el ocupante y con el supervisor respectivamente).
- k) Cuestionario y observación directa (ambos con el ocupante del cargo).
- l) Cuestionario y observación directa (con el supervisor y con el ocupante del puesto respectivamente).

5.- Compensar en forma adecuada y justa a los empleados.

Ubicar a los empleados en puestos adecuados.

Determinar niveles realistas de desempeño.

Crear planes para capacitación y desarrollo.

Identificar candidatos adecuados a las vacantes.

Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.

Evaluar la manera en que los cambios en el entorno, afectan el desempeño de los empleados.

Conocer el grado exacto de las necesidades de RH de una empresa.

6.- Plantación

Preparación

Ejecución

7.- Necesidad jurídica

Necesidad social

Necesidad de eficacia y productividad

8.- Ayudar a la elaboración de los anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.

Determinar el perfil del ocupante del puesto

Suministrar el material necesario

Determinar las escalas salariales

Estimular la motivación del personal

Servir de guía del supervisor y guía del empleado para el desempeño de sus funciones.

Suministrar datos para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

9.-Se consigna todo el contenido funcional del puesto, señalando el tiempo para cada función que se dedica y por orden de importancia. Esta integrada por:

- d) El encabezado o identificación. Contiene los siguientes datos:

- Título del puesto
- Numero o clave que se asigne al puesto
- Ubicación
- Especificación de las maquinas o herramientas empleadas por el trabajador
- Jerarquía y contactos
- Numero de los trabajadores que desempeñan el puesto
- Nombre y firma del analista y del supervisor inmediato
- Fecha del análisis

e) Descripción genérica. Descripción breve y precisa del puesto.

f) Descripción específica. Detalles de las actividades que se realizan en el puesto.

10.- Para la empresa:

Señala las lagunas que existen en la organización y el trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.

Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.

Es una de las bases para un sistema técnico de ascensos.

Para el trabajador

Le hace conocer con precisión lo que debe hacer.

Le señala con claridad sus responsabilidades.

Le ayuda a conocer si esta laborando bien.

Auditoria de la administración de recursos humanos

Cedula de trabajo: evaluación de la función -forma: ARH –001-

Nombre de la empresa:

Cédula No.

Hoja 1 de 2

FUNCION:

OBJETIVO:

DESCRIPCION DE PUESTOS

Describir las características de cada puesto, al igual que las aptitudes que debe de tener cada trabajador con el fin de establecer los requisitos necesarios para su desempeño.

Actividades que comprende la función

Forma de evaluar la actividad

1. Estructura de la descripción de puestos.

Investigar si la organización cuenta con la descripción de los requisitos intelectuales, físicos, el nivel de responsabilidad y condiciones de trabajo que debe de tener cada ocupante del puesto.

2. Objetivos de la descripción de puestos.

Verificar si se cumplen los siguientes objetivos:

- Perfil del ocupante del puesto.
- Niveles salariales.
- Información general del puesto.
- Descripción genérica del puesto.
- Descripción específica del puesto.
- Requisitos para ocupar el puesto.
- Elementos materiales para desarrollar el puesto.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Riesgos de trabajo.

3. Elementos de la descripción de puestos.

Investigar si la empresa realiza descripción de puestos considerando estos elementos:

- Identificación de puestos.
- Descripción de puestos.
- Especificación de puestos.

Cédula No. 7

Hoja 2 de 2

4. Métodos de descripción de puestos.

Supervisar si se llevan a cabo con los puestos que se van a describir:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista.
- Método mixto.

5. Niveles de desempeño en la descripción de puestos.

Investigar si los niveles de desempeño están encaminados al beneficio del empleado.

Identificar si los niveles de desempeño están bien definidos.

6. Etapas en el análisis y descripción de puestos.

Checar si el programa de análisis y descripción de puestos incluyen las siguientes etapas:

- Etapa de planeación.
- Etapa de preparación.
- Etapa de ejecución.

Evaluar si el programa de análisis y descripción de puestos toma en cuenta los siguientes pasos para llevarlos a cabo:

- Etapa de planeación. Determinación de los puestos, elaboración del organigrama de trabajo, elección del método que va a aplicarse, selección de los factores de especificaciones que se utilizarán en el análisis, dimensionamiento de los factores de especificación, gradación de los factores de especificaciones.
- Etapa de preparación. Reclutamiento, selección y entrenamiento de los analistas de puestos, preparación del material de trabajo, disposición del ambiente, recolección previa de

datos.

- Etapa de ejecución. Recolección de los datos sobre los cargos, selección de los datos obtenidos, redacción del análisis, presentación de la redacción, redacción definitiva.

Auditoria de la administración de recursos humanos

Cedula de acopio de información -FORMA: ARH – 002-

Nombre de la empresa:

Función:

Fecha:

Cédula No.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Hoja 1 de 2

Responsable del Departamento o función:

Objetivo de la Función:

Auditor (es):

Describir las características de cada puesto al igual que las aptitudes que debe de tener cada trabajador, con el fin de establecer los requisitos necesarios para su desempeño

Asesor: M.C.A. José Gerardo Pérez Morales

Elemento a evaluar

Respuesta / evidencia

Consideraciones

Estructura de la descripción de puestos

¿Cuenta la empresa con una descripción de puestos?

¿Se encuentran descritos los requisitos intelectuales y físicos?

¿Se detalla el nivel de responsabilidad y las condiciones de trabajo?

Objetivos de la descripción de puestos

¿Se incluyen en la descripción de puestos, el perfil del ocupante del puesto, niveles salariales, información general del puesto?

¿De igual forma, se incluyen la descripción genérica, descripción específica, elementos materiales para desarrollar el puesto, higiene y seguridad en el trabajo así como los riesgos del puesto?

Elementos de la descripción de puestos

¿Cuáles son los elementos que toma en cuenta para la realización de la descripción de puestos?

¿Incluye lo que es la identificación, descripción y especificación del puesto?

Función:

Cédula No.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Hoja 2 de 2

	Respuesta / evidencia	Consideraciones
<p>Métodos de descripción de puestos</p>		
<p>8.- ¿Cuáles son los métodos que utiliza para la llevar a cabo la descripción de puestos?</p>		
<p><i>Niveles de desempeño en la descripción de puestos</i></p>		
<p>9.- ¿Cómo se encuentran definidos los niveles de desempeño en la organización?</p>		
<p>10.- ¿De que manera se benefician los empleados con estos niveles de desempeño?</p>		
<p><i>Etapas en el análisis y descripción de puestos</i></p>		
<p>11.- ¿Cómo se elabora el programa para la realización del análisis y la descripción de los puestos?</p>		
<p>12.- ¿Cómo se organizan las actividades a realizar?</p>		
<p>13.- ¿De que manera se recluta, selecciona y capacita a las personas que llevarán a cabo la descripción de puestos?</p>		
<p>14.- ¿Cómo se ejecuta el programa para la elaboración de la descripción de puestos?</p>		

3.4

Proceso de una Auditoria de Personal o Recursos Humanos

Es el proceso o conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o grupo de partidas o a un grupo de hechos o circunstancias examinados mediante las cuales el auditor obtiene las bases necesarias para fundamentar su opinión.

Durante el proceso de auditoria se ponen en práctica algunas técnicas o métodos de investigación y pruebas que el auditor utiliza para comprobar la razonabilidad de la información que le permite emitir su opinión profesional.

Estas técnicas son:

Estudio general.

Análisis (saldos y movimientos)

Inspección.

Confirmación (Positiva, Negativa y Blanda o ciega)

Investigación.

Declaraciones.

Certificación.

Observación.

Cálculo.

De manera análoga se desarrollan las auditorias específicas, detallando aspectos fundamentales de la evaluación de cada proceso.

El plan contendría los siguientes puntos:

Nombre del proyecto de auditoria (Proceso a evaluar)

Objetivo General Propuesto

Objetivos Específicos

Actividades a desarrollar

Fecha de Inicio

Fecha de Finalización

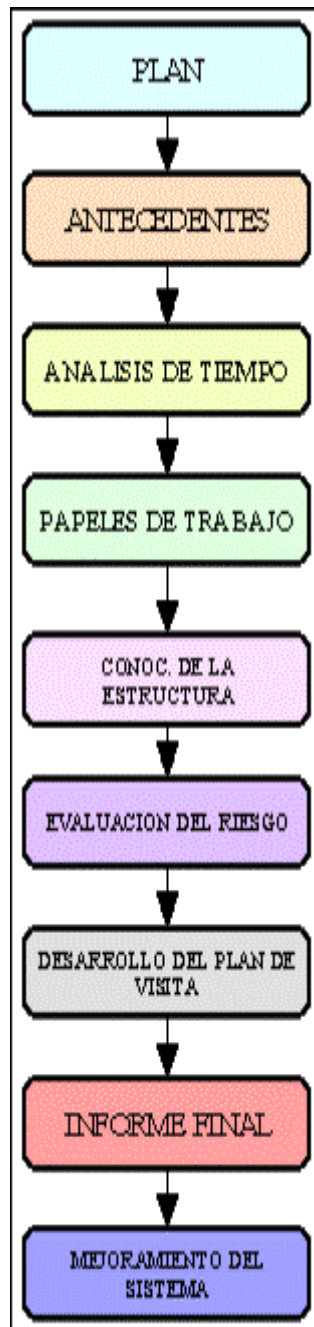
Fecha de Entrega del informe

Auditor Responsable

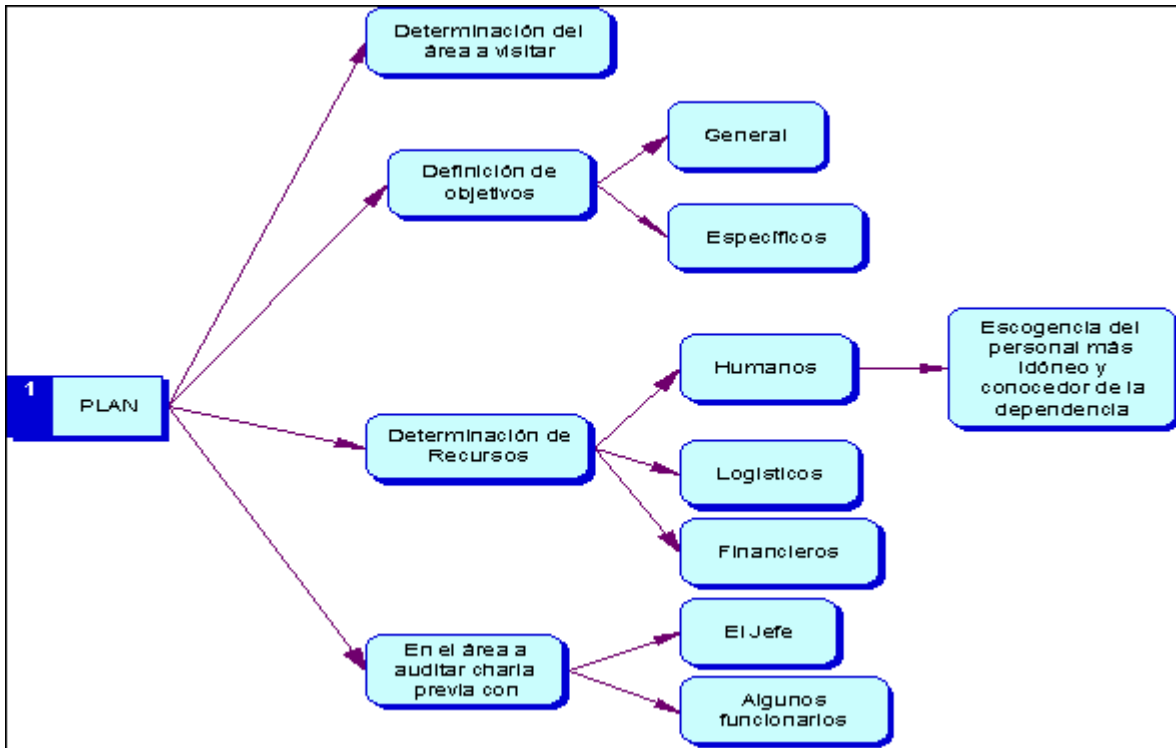
Recursos a utilizar

La auditoria requiere del desarrollo de un proceso que se puede explicar en el siguiente diagrama de proceso expresado en la Siguiete Figura.

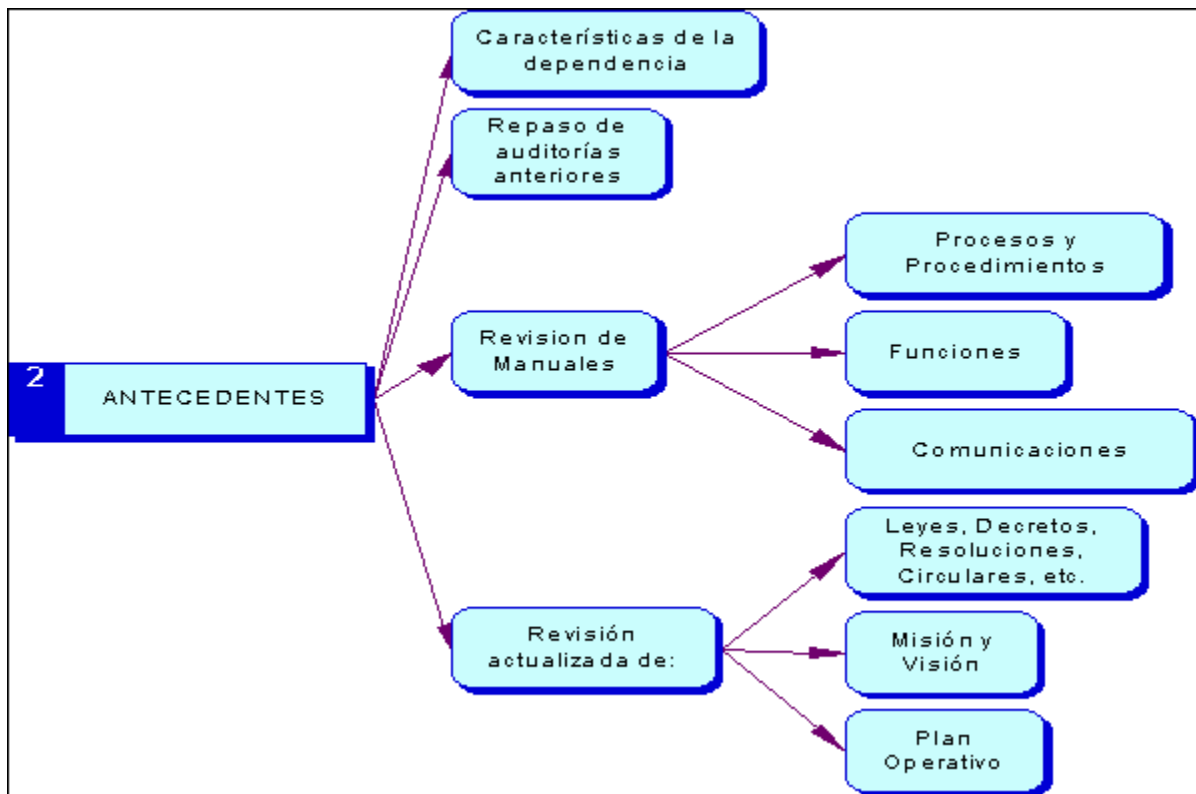
3.1.4 Proceso de auditoria



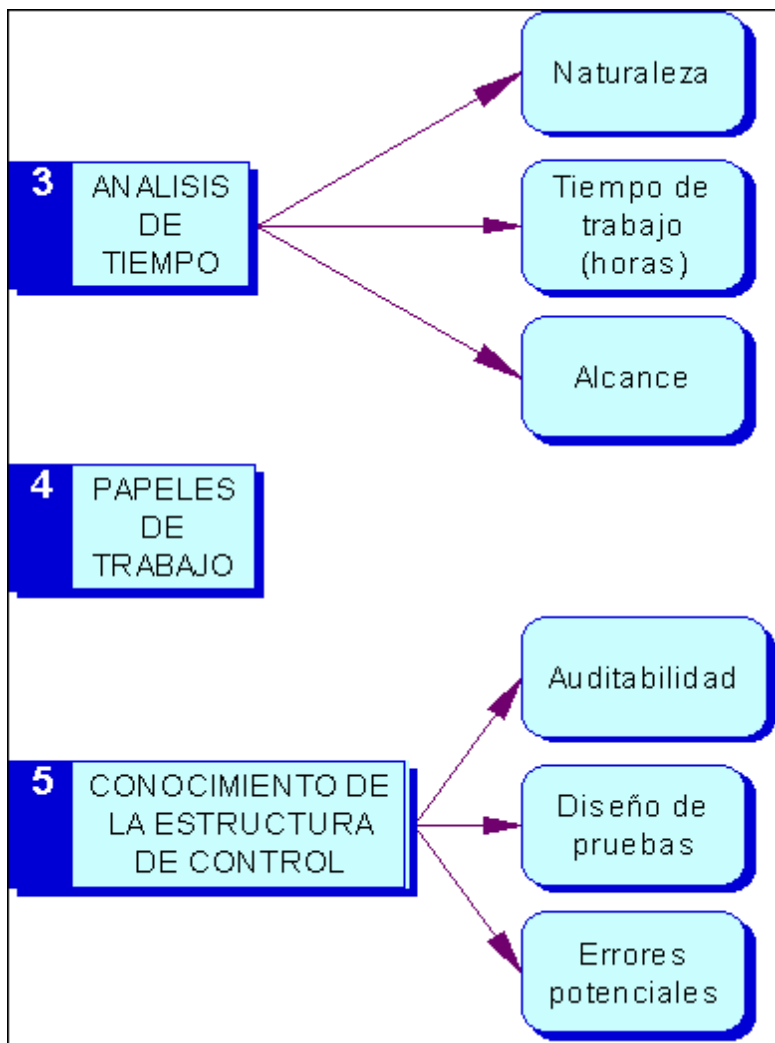
3.2.4 Plan de la auditoria



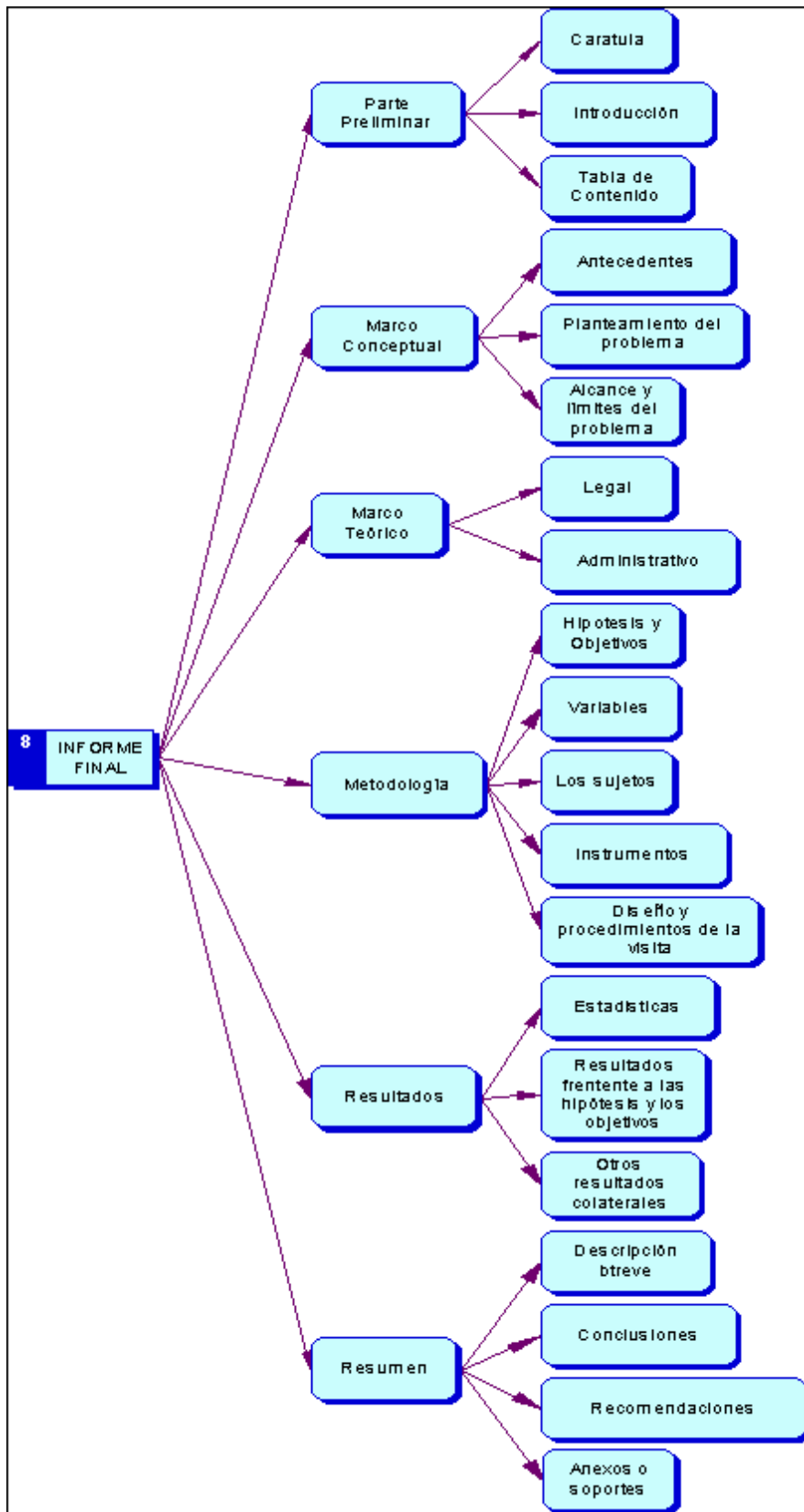
3.3.4 Definición de los antecedentes de la auditoria



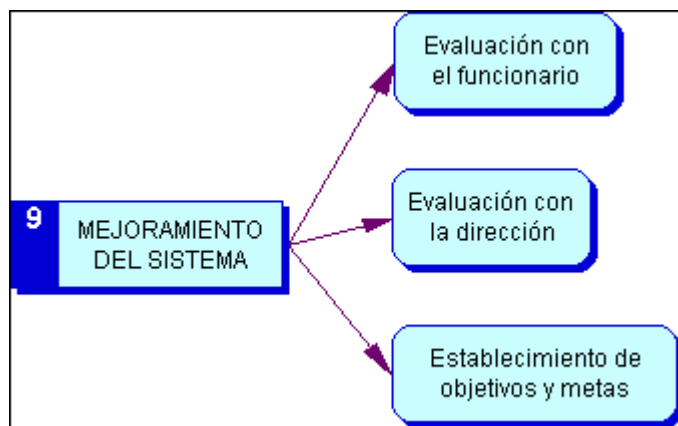
3.4.4 Análisis de tiempo, papeles de trabajo y conocimiento de la estructura.



3.5.4 Informe de la auditoria



3.6.4 Seguimiento del Sistema



3.5 El informe de la auditoría:

El resultado final debe contener los siguientes puntos, para lograr que sea precisa, técnica y concisa.

- La indicación de aquellas fallas a los programas y procedimientos que se hayan encontrado, con la indicación de los daños que se estima ha causado o pudieron causar.
- La adecuación o inadecuación de los programas, en relación con los objetivos y políticas señalados en materia de personal.
- La recomendación de aquellos casos en los que convenga elevar, reducir, modificar, cambiar o suprimir determinados objetivos y políticas, por considerarse inalcanzables, inadecuados, obsoletos, etc, indicando la razón y demostraciones objetivas en que se funde lo anterior.
- La información de lo que no pudo auditarse, y las razones que lo impidieron.

3.1.5 PRINCIPALES TEMAS QUE SUELE COMPRENDER UNA AUDITORIA

- Objetivos y políticas de personal
 - Las escritas.
 - Las principales de apelación
 - Posición y funciones del departamento de personal

- Su jerarquía.
 - Su estructura.
 - Numero de personas que ocupa.
 - Funciones que se desempeñan y su distribución.
- Datos numéricos de los trabajadores de la empresa

Cuantos?

- Obreros
 - Empleados de oficina
 - Vendedores
 - Técnicos
 - Supervisores de primera línea
 - Altos Ejecutivos
 - Otras categorías especiales?
- Datos sobre la sindicalización
 - Sindicatos a los que pertenecen los trabajadores
 - Cuantos de cada uno?
 - De que categorías?
 - Central a la que pertenecen el, o los sindicatos.
 - Situación general de las relaciones con el, o los sindicatos.
 - Admisión y empleo
 - Fuentes de abastecimiento, por categorías de personal
 - Pasos usados en el procedimiento de la selección.
 - Correlación entre los resultados de la selección, y los obtenidos en el trabajo y conducta de los empleados.
 - Adiestramiento, capacitación y desarrollo
 - Sistemas de adiestramiento, para los diversos niveles
 - Capacitación que haya podido darse
 - Capacitación de los empleados u obreros ascendidos a jefes
 - Métodos de desarrollo de altos ejecutivos

- Evaluación, por los propios adiestrados, sobre el adiestramiento, capacitación recibidos.
- Correlaciones entre el adiestramiento, capacitación y desarrollo dados, y los resultados obtenidos en el trabajo y en la conducta.
- Sueldos y salarios
 - Políticas fijadas al respecto
 - Sistemas de valuación empleados
 - Encuestas de salarios en la región, y sus repercusiones en la fijación de los de la empresa
 - Clasificación de los salarios
 - Sistemas de calificación de meritos y/o apreciación de resultados
 - Cómo ha influido la antigüedad en los salarios.
 - Sistemas de incentivos; categorías que los tienen, y las que carecen de ellos
 - Prestaciones legales y extra legales
- Movilidad del personal
- Moral del personal
 - Ausentismos y sus causas
 - Retardos y sus causas

3.2.5 Tipos de encuestas de actitud:

Ante todo, a la manera de la Auditoria de personal, puede ser realizada por empleados de la empresa, o bien por técnicos, bufetes, universidades, etc. De fuera de ella. Pueden aplicarse, al efecto, todas las consideraciones señaladas anteriormente.

A mi juicio, la encuesta de actitud por entrevista, no obstante el hecho de ser muy usada en otros países, tiene una gran limitación que siempre dará lugar a las suspicacias: dudar de un verdadero anonimato, aun suponiendo que se realice por técnicos de fuera de la empresa, ya que siempre podrá considerarse que siendo esta la que cubre su importe, esta en posibilidades de conocer las opciones expresadas por un trabajador y puede tomar represarías.

3.3.5 El sistema de encuesta por cuestionario:

Independientemente de las normas dadas, cabe hacer nota que dicho cuestionario puede hacerse en tres formas distintas:

- Por preguntas cerradas -que exigen una respuesta de si o no
- Por preguntas abiertas -que permiten una explicación mas amplia, o al menos, dejan espacio para adicciones y explicaciones de la respuesta
- Respuesta de selección múltiple: la que obliga a escoger entre varias respuestas.

Procedimiento de la encuesta:

Ante todo debe determinarse si es oportuna; su periodicidad -suele hacerse cada año; la época mas conveniente para realizarla es: cuando no es cercana a la discusión de contrato colectivo de trabajo; hacia los fines de año, o principios del siguiente -la forma de realizarla, su costo, se va a hacer llevada por el método de cuestionario.

Opinan muchos autores que es muy conveniente para poder valorar las respuestas, que el trabajador señale elementos tales como su sexo, su antigüedad, su salario, etc. Al menos colocando este ultimo por rangos.

Respuesta del cuestionario:

El primer problema que se plantea, es el de determinar si debe llenarse el cuestionario en tiempo de trabajo -o sea, pagado por la empresa- o, por el contrario, debe dejarse a los trabajadores que los lleven a su casa y lo contesten en tiempo fuera del trabajo. Lo primero nos da la rapidez el 100% de respuesta, pero al mismo tiempo limita la capacidad de responder con calma lo que ha de contestarse, y puede dar lugar a ciertas suspicacias sobre la identificación de quien contesta, pensando que a través de marcas u observaciones pueden ser reconocidas si contestación, se recomienda que se elija entre los trabajadores un trabajador para repartir las encuestas, para evitar sospechas de que los van, también que se recomiende que la contestación se haga con letra de imprenta, tanto para sugerir la mayor dificultad de identificación, como para evitar que algún tipo de letras resulten ilegibles.

También por el nivel cultural del personal y el costo, se recomienda, que sea hecha por un bufete, técnico o institución fuera de la empresa, que se realice bajo un sistema de cuestionario, Que se permita al trabajador llenar el cuestionario en su casa, y depositarlo en un buzón especial, pues de esa manera se puede estar seguro de no ser identificad.

Tabulación e interpretación de resultados:

Sin necesidad de ninguna complicación estadística, es deseable, sin embargo, que la tabulación de los resultados pueda ser realizada del mejor modo posible.

El resultado debe contener los siguientes aspectos:

- Los resultados deben ser francamente expuestos aunque sean en contra de la empresa.
- La interpretación de los mismos
- El anuncio de las medidas que la empresa ha decidido tomar, para responder a las inquietudes reveladas en la encuesta.
- La explicación, lo mas objetiva que sea posible, en los que la empresa a su juicio piensan que están mal.
- La promoción de juntas, mesas redondas y entrevistas, para discutir y tratar de llegar a un acuerdo en todos aquellos aspectos en que la empresa no coincide con los puntos de vista de la mayoría de su personal, o bien cuando existen criterios centrados en este.

3.6 El agente de auditoria de recursos humanos.

Algunas empresas contratan un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas, el cual pasa a considerarse una autoridad en la investigación de recursos humanos. El consultor externo puede desarrollar tanto auditoría total como dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. Otras forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas. Otras, inclusive, crean un organismo específico de auditoría de RH.

Yoder destaca el papel de la auditoría de recursos humanos. Para él, las diversas variaciones que se presentan simultáneamente parecen haber influido en la tendencia a la sistematización de los exámenes formales de relaciones industriales. Los más importantes cambios que alteran el escenario de auditoria de RH son:

- Cambio en las filosofías y teorías administrativas, en particular aquellas que consideran la participación y la identificación del empleado como influencias significativas y positivas en el incentivo y en el éxito de las organizaciones de trabajo.

- El cambio del papel que desempeña el gobierno y su creciente intervención con el fin de vigilar la administración del potencial humano y proteger los intereses de los empleados, aumentándoles la seguridad económica y garantizando el pleno empleo.
- La expansión de los sindicatos y la determinación bilateral de la política de empleos, con frecuentes críticas hacia la competencia administrativa en las relaciones industriales.
- Alzas salariales frecuentes, que implican un costo más alto de la mano de obra y mayores oportunidades de desarrollar una ventaja competitiva en la administración de personal.
- El cambio en las habilidades requeridas para algunos trabajadores técnicos y profesionales que presentan problemas administrativos más difíciles y una actitud más crítica frente a la administración.
- Aumento de gastos para las divisiones de staff de relaciones industriales, lo que implica una proporción más elevada de personal y salarios mayores para los especialistas en relaciones industriales.
- Competencia internacional más agresiva, resultante de la ampliación del círculo de la industrialización, que destruyó el mito de la antigua ventaja que disfrutaban las empresas norteamericanas.

El agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna; en cualquier caso, la auditoría de RH tiene un fuerte impacto educativo sobre la organización.

3.7 Técnicas de auditoría de RRHH

Hay diversas técnicas que permiten plantear un buen diseño. Se escoge la técnicas según el enfoque seleccionado. La mayor parte de las veces se combinan varias entre si. Estas son: El impacto en el cliente, análisis del trabajo, Análisis de presupuestos, Seguimiento con indicadores clave y análisis de coste y beneficios.

1.- Impacto en el cliente: Esta técnica se relaciona con el modelo de gestión de la calidad total. Parte de 2 planteamientos.

El departamento de RH presta un servicio interno al resto de departamentos de la empresa.

La eficacia de un servicio se mide por la satisfacción de los usuarios.

Así consiste en pedir la opinión de los clientes/usuarios.

Se determina el colectivo a interrogar y la muestra mínima necesaria para extraer conclusiones.

2.- Análisis del trabajo: Consiste en extraer conclusiones sobre el departamento RH con los análisis de muestras seleccionados al azar.

Se comprueba si la dedicación del personal de RH es coherente con la línea estratégica de la empresa o si hay costes ocultos. Se puede llegar a conclusiones tipo:

Los técnicos del departamento dedican el 60% de su tiempo a la selección y contratación del personal, cosa que no es coherente con la estrategia de la empresa que apunta hacia el desarrollo.

3.- Análisis de presupuestos: Técnica que trata el estudio de cada actividad según el presupuesto que se le asigna. Se valoran los porcentajes en relación con el total que se dota para cada función, de modo que se puede analizar la coherencia con la estrategia. Parte de la base que la cantidad asignada a cada programa o función responde al valor real que la organización otorga a esa área.

4.- Seguimiento con indicadores clave: Se selecciona diversos indicadores que representan actividades principales del departamento, la productividad, absentismo, rotación y accidentabilidad son los más típicos. Se comparan con un referente y se analizan las causas de los desajustes, si hay, para poder corregir los efectos no deseados o implementar mejoras. Los referentes pueden ser:

Empresas del mismo sector.

De distinto pero con similitudes en el ámbito de RH.

Empresas del grupo si se pertenece a uno.

El historia de la empresa.

Los estándares prefijados.

Entre diversos departamentos.

Antes y después de la implementación de un programa de RH.

Los objetivos previstos siempre que estén definidos con indicadores medibles.

5.- Análisis costes y beneficios: Consiste en calcular el valor monetario de los beneficios resultantes de los programas de recursos humanos para ver si el coste se puede considerar una inversión y en que medida esta es rentable. Se aplica poco por la dificultad de valorar económicamente cuestiones como la mejora del clima laboral, etc.

BIBLIOGRAFIA

<http://rds.org.hn/marlin-avila/auditoria.pdf>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>

<http://html.rincondelvago.com/auditoria-sociolaboral.html>

<http://www.monografias.com/trabajos6/rehu/rehu.shtml>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm#ensayogral>

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/audirrh.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml#AUDIT>

<http://www.monografias.com/trabajos17/auditoria/auditoria.shtml#normas>

<http://dmi.uib.es/~bbuades/auditoria/tsld005.htm>

http://www.fogacoop.gov.co/images/13_Auditoria_y_Control.gif

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/aumegp.htm>

<http://www.monografias.com/trabajos12/aufi/aufi.shtml#audi>

<http://www.monografias.com/trabajos16/auditoria-de-informacion/auditoria-de-informacion.shtml#PASOS>

<http://www.monografias.com/trabajos14/apun-auditoria/apun-auditoria.shtml>

http://www.erabili.com/zer_berri/muinetik/dokumentuak/2004/AuditoriaSocial.pdf

<http://www.unizar.es/geses/esp/lineas.html>

<http://www.periodismosocial.org.ar/glosario.cfm?lt=A&startrow=13>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/mdorhasoc.htm>

http://www.asoc-ies.org/docs/manual_auditor.pdf

http://www.aci-erp.hn/doct/ayuda_memoria_oct2005.pdf

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>

<http://html.rincondelvago.com/auditoria-de-personal.html>

http://www.shl.es/articulos/AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS_1.pdf

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/51/neccap.htm>

<http://innovacion.cicese.mx/capacitacion.html>

http://www.stps.gob.mx/03_sub_capacita/02_dgc/dc2.pdf

<http://ndr.nols.edu/ProgramasDeCapacitacion.html>

<http://www.monografias.com/trabajos14/capacitacion/capacitacion.shtml#>

<http://www.monografias.com/trabajos20/capacitacion/capacitacion.shtml>

<http://www.uv.mx/saf/Capacitaci%F3n/Guias,%20politicas%20%20y%20formatos/GUIA%20PARA%200LA%20DETECCI%D3N%20DE%20NECESIDADES%20DE%20CAPACITACI%D3N.doc>

<http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-rrhh/auditoria-rrhh.shtml>

http://www.shl.es/articulos/AUDITORIA%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS_1.pdf

http://www.geocities.com/CapeCanaveral/5605/rh_hng.html#_Toc389840553

http://www.improven-consultores.com/paginas/consultoria_direccion/recursos_humanos.php

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/prhjar.htm>

<http://ciberconta.unizar.es/LECCION/Auper/INICIO.HTML>