

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

EL AUDITOR INTERNO DE LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO COMO ASESOR
EN ORGANIZACION Y METODOS

TESIS

PRESENTADA A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS

POR

CLAUDIA LISSETH GALDAMEZ VELASCO

PREVIO A CONFERIRSELE EL TITULO DE
CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR
EN EL GRADO ACADEMICO DE
LICENCIADO

Guatemala, noviembre de 1.998.

R
03
T(1961)
L.3

MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

Decano	Lic. Donato Santiago Monzón Villatoro
Secretaria	Licda. Dora Elizabeth Lemus Quevedo
Vocal I	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal II	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Vocal III	Lic. Víctor Hugo Recinos Salas
Vocal IV	P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro
Vocal V	P.C. Miguel Angel Tzoc Morales

PROFESIONALES QUE REALIZARON
LOS EXAMENES DE AREAS PRACTICAS

Matemática-Estadística	Lic. Edwin Eduardo Andrade Juárez
Contabilidad	Lic. Antulio Gilberto Noriega Muñoz
Auditoría	Lic. Mibzar Amós Castañón Orozco

JURADO QUE PRACTICO
EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Tiberio Amilcar Castillo Torres
Examinador	Lic. Ronaldo Antonio López Ortiz
Examinadora	Licda. Zoila Esperanza Roldán de Morales



VELASCO, SARAT

& ASOCIADOS
CONTADORES PUBLICOS
& AUDITORES

AUDITORIA • CONTABILIDAD • SISTEMATIZACION CONTABLE • CONSULTORIA FISCAL, FINANCIERA Y GERENCIAL

Guatemala, 12 de Agosto de 1998

Licenciado:

Donato Santiago Monzón Villatoro
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Ciudad, Guatemala

Señor Decano:

En atención a la honrosa designación de que fui objeto para asesorar el trabajo de tesis de la señorita Claudia Lisseth Galdámez Velasco, me es grato dirigirme a usted para rendir mi dictamen sobre el trabajo presentado, el cual está concluido a mi satisfacción.

El tema asignado "El Auditor Interno de la Industria del Periodismo como Asesor en Organización y Métodos", constituye un valioso documento de consulta para la profesión, ya que es el resultado de una amplia investigación complementada con las experiencias profesionales de su autor. Por lo tanto, respetuosamente me permito solicitar al Señor Decano, se sirva aceptar este trabajo para ser evaluado en el examen privado, previo a la obtención del título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Muy Atentamente,

Lic. Mario Leonel Velasco López
Contador Público y Auditor
Colegiado 3226



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"

Ciudad Universitaria, Zona 18
Guatemala, Centroamérica

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS, GUATEMALA, SEIS DE
NOVIEMBRE DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y OCHO.**

Con base en el dictamen emitido por el Lic. Mario Leonel Velasco López, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Auditoría, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL AUDITOR INTERNO DE LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO COMO ASESOR EN ORGANIZACIÓN Y METODOS", que para su graduación profesional presentó la estudiante CLAUDIA LISSETH GALDAMEZ VELASCO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

LICDA. DORA ELIZABETH LEMUS QUEVEDO
SECRETARIA

LIC. DONATO MONZON VILLATORO
DECANO



DEDICATORIA

A DIOS

Gracias Dios mio, Gracias, porque sin ti no puedo nada.

A MIS PADRES

José Lázaro Galdámez Duarte.

Theima Dilia Velasco de Galdámez.

Sus sacrificios y cariño me ayudaron a lograr esta meta.

A MIS HERMANOS

Carlos Enrique, Edgar Alberto, Edwin Saúl, Brenda Iliana; su ejemplo y ayuda fraterna fueron un gran estímulo en mi carrera.

A USTED EN ESPECIAL

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO

1.1	Antecedentes	1
1.2	Características principales	4
1.3	Estructura organizacional	6
1.4	Principales funciones de sus departamentos	8

CAPITULO II

ORGANIZACION Y METODOS

2.1	Significado de organización y método	13
2.1.1	Planificar el trabajo	15
2.1.2	Recopilación de datos	16
2.1.3	Análisis de la información	17
2.1.4	Formulación de recomendaciones	18
2.1.5	Implantación	19
2.1.6	Evaluación del sistema	20
2.2	Funciones de los especialistas en organización y métodos	21

2.3	Objetivos y ventajas de organización y métodos	23
2.4	Diferencia entre auditoría operativa y organización y métodos	25

CAPITULO III

AUDITORIA INTERNA

3.1	Estructura del departamento de auditoría interna	27
3.1.1	Funciones básicas del auditor interno	28
3.1.2	Funciones del auditor supervisor y encargado de auditoría	30
3.1.3	Funciones de los asistentes de auditoría	31
3.1.4	Funciones de la secretaria del departamento de auditoría interna	31
3.2	Objetivos de auditoría interna	32
3.3	Diferencia entre auditoría operativa y financiera	35
3.4	El auditor interno como asesor en organización y métodos	36

CAPITULO IV

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO

4.1	Importancia del mejoramiento de los procesos	39
4.2	Diferencia entre el mejoramiento de los procesos y la reingeniería	44

CAPITULO V

VENTAJAS QUE LE REPRESENTA A LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO LA FUNCION DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN ORGANIZACION Y METODOS

5.1	Financieras	48
5.1.1	Optimización de los recursos humanos y materiales	48
5.1.2	Aumento de ingresos	49
5.2	Administrativas	50
5.2.1	La administración podrá cumplir con facilidad los objetivos propuestos	50
5.2.2	Decisiones efectivas en cuanto al establecimiento de políticas	50
5.2.3	La administración toma en consideración la asesoría del auditor interno al momento de elaborar la planeación administrativa	51

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

6.1	Situación de un proceso antes de la asesoría del auditor interno	53
6.1.1	Procedimiento de facturación suscripciones	53
6.1.2	Procedimiento de cobro de suscripciones	55

6.1.3	Procedimiento de liquidación de ingresos de caja suscripciones	57
6.1.4	Registros contables	58
6.2	Situación de un proceso después de la asesoría del auditor interno	72
6.2.1	Procedimiento de facturación y cobro	72
6.2.2	Procedimiento de liquidación de ingresos de caja suscripciones	76
6.2.3	Registros contables	77
	CONCLUSIONES	87
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFIA	92
	ANEXOS	

INTRODUCCION

En las empresas, especialmente en las industrias, existen muchos procesos. Cuando no existe una adecuada interrelación entre los mismos, se originan atrasos, costos adicionales a los estrictamente necesarios y burocracia. Los empleados de organización y métodos sugieren las medidas correctivas y preventivas de dichas deficiencias, sin embargo, es necesaria la asesoría del auditor interno, para garantizar la efectividad y rentabilidad de dichas sugerencias.

La asesoría que brinda el auditor interno en este campo, no es algo ajeno a su trabajo ordinario, sino es parte integral de sus servicios; partiendo de dicha función puede contribuir a crear un adecuado ambiente de control y además evaluar la fuente de información contable desde su origen.

Los cambios acelerados en los negocios y procesos, exigen que el Contador Público y Auditor, cambie a ese mismo ritmo su estrategia de trabajo, que vaya más allá de las necesidades y exigencias de quien requiere sus servicios, esto implica que no debe limitarse a encontrar y censurar los errores e irregularidades que encuentre como resultado de sus evaluaciones, sino que debe comprometerse a eliminarlos y prevenirlos. Cualquier asesoría que proporcione debe estar orientada hacia esos fines.

Uno de los objetivos que se persiguen con la presente investigación, es poner de manifiesto las ventajas financieras y administrativas que se obtienen, con la asesoría del auditor interno de la industria del periodismo a los empleados de organización y métodos, con el objeto de que se le requieran cada vez más esos servicios.

Además del objetivo mencionado anteriormente, se pretende despertar el interés de los gerentes de los diferentes departamentos, en lo referente al mejoramiento de los procesos, para que brinden su colaboración y de esta manera el trabajo se realice en equipo con los empleados de las áreas objeto de estudio.

En las empresas no siempre se cuenta con un departamento de organización y métodos, las que si lo poseen, no delegan (al menos formalmente) la asesoría de sus recomendaciones al auditor interno, es por esta razón que el presente trabajo describe en forma amplia las ventajas que se obtienen con dicha intervención.

La posición que ocupa el auditor interno en la estructura organizacional, le permite visualizar mejor que cualquier otro empleado las interconexiones de los sistemas, además es la persona idónea para asesorar en dichos aspectos, debido a que cuidará que los cambios en unos sistemas no tengan efectos contrarios sobre otros.

El método científico en su fase indagadora, permitió desarrollar y confirmar los supuestos de la investigación.

Para una mejor comprensión del trabajo, primero se presenta una reseña histórica, características y departamentos de la industria del periodismo, posteriormente se desarrollan temas como organización y métodos, auditoría interna, mejoramiento de los procesos y por último las ventajas financieras y administrativas.

CAPITULO I

LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO

1.1 ANTECEDENTES

Existe una serie de hechos históricos que han influido en el desarrollo de la industria del periodismo, los cuales se presentarán a continuación en orden cronológico, sin embargo, antes de empezar a narrar los sucesos, es importante conocer la definición de periodismo. Georg Hamann dice que es: "Narración de los acontecimientos más recientes y más dignos de recordar, impresos sin orden y coherencia especial".

Los hechos históricos que se presentarán son los correspondientes al período 1.500 - 1.892:

AÑO	ACONTECIMIENTO
1.500	En Alemania existen por lo menos unas 50 poblaciones con talleres de imprenta. En Europa surge y se organiza el servicio postal.

- 1.600 Se produce el acontecimiento de "Noticiar un hecho".
- 1.609 En Praga aparece un periódico diario denominado "Avisa Relation Oder Zeitung".
- 1.631 Surge en Francia La Gazette de Theophraste Renaudot.
- 1.661 Se publica en Madrid el primer periódico con el nombre de "Relación o Gazeta".
- 1.702 Aparece en Inglaterra el Daily Courant.
- 1.704 Empieza a circular la revista La Revue de Daniel de Foe (autor de los viajes de Gulliver).
- 1.722 Se publica en México la primera gazeta de América.
- 1.729 Se publica en Guatemala la segunda gazeta, esta se imprimía en el taller de Don Sebastián de

Arévalo; a partir del mes de noviembre del mismo año su publicación se hace mensual.

1.744 Se publica en Lima la tercera gazeta.

1.800 El periodismo norteamericano establece una distinción entre lo que es noticia y comentario, acontecimiento y juicio de valor. Esto permitió la separación de las páginas de un periódico en sección de noticias y de opiniones editoriales.

1.816 - 1.821 La gazeta que se publica en Guatemala se convierte en vocero oficial y toma el nombre de gazeta del gobierno de Guatemala.

1.892 Se introduce una regla que determina que en todo inicio de noticia se debe de dar respuesta a sus preguntas: quién, qué, cuándo, dónde, por qué y cómo.

1.2 CARACTERISTICAS PRINCIPALES

El periódico es un medio de comunicación social, se clasifica como indirecto por su forma de transmisión (el mensaje se transmite por medios artificiales a un público disperso geográficamente), a través del cual se difunden o transmiten acontecimientos actuales, verdaderos y de interés.

Tiene ventaja sobre otros medios de comunicación tales como la radio y la televisión, porque puede dedicar más tiempo a la investigación, opinión e ilustración de noticias.

Un periódico necesita de fuentes noticieras, que no es otra cosa sino los hechos en sí o los protagonistas, éstas pueden clasificarse como: regulares, específicas, circunstanciales y documentales.

En cuanto a los formatos, actualmente existen dos: estándar y tabloide, la diferencia entre ambos estriba en la mejor utilización de los colores, presentación de fotografías, titulares.

La industria del periodismo difiere de otras, porque en una sola entidad se brinda un servicio, se realiza un proceso productivo y se comercializa.

Con respecto a los servicios que brinda la industria del periodismo, éstos son publicitarios e informativos, la redacción periodística ocupa aquí un lugar muy especial; para la realización de dicha tarea el periodista debe tener conocimiento de ciertas técnicas tales como: observación, indagación, capacidad de investigación y redacción.

adicionalmente debe estar al día en leyes, política, sociología, economía.

La redacción periodística reconoce ciertos géneros, los cuales se podrían definir como tipos de unidades literarias con características propias, los dos grupos en los cuales generalmente se dividen son los siguientes:

- a) Géneros informativos: formando parte de éste se encuentra la noticia, la cual constituye el motivo y razón de todo periódico, de allí la importancia de una buena redacción, profesionalidad, objetividad; y.
- b) Géneros interpretativos, Ejemplo: artículo, crítica.

Adicional a los géneros en mención, existen los denominados de opinión, los cuales presentan las protestas u opiniones de grupos sociales con respecto a los problemas que afectan a la colectividad, a su vez expresa el sentir del periódico como institución.

Un ejemplo de género de opinión es el editorial, éste puede ser redactado en diferentes estilos, entre ellos: el didascalico (el periodista adopta la actitud de maestro), el objetivo e interpretativo.

El periódico por ser un medio de comunicación que tiene influencia a nivel social, debe cumplir con ciertos aspectos éticos, como por ejemplo respetar la verdad, defender la libertad de expresión, respetar la dignidad de toda persona.

Toda la información que se plasma en los periódicos tiene una estructura específica y responde a una intención por parte del editor del mismo.

La industria del periodismo es un ente complejo que tiene un papel importante a nivel nacional, es por ello que debe estar muy bien organizada para poder conjugar bien su producción, comercialización y servicios.

En conclusión podríamos decir que existe una clara distinción entre lo que es una industria común y la del periodismo, esta última posee en una sola estructura organizacional varias características, su producto final es un periódico, el cual tiene necesariamente una repercusión social, puesto que allí se presenta la situación económica, política, social y cultural de la nación.

1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se refiere a como están ordenadas las unidades administrativas, las relaciones que existen entre las funciones, niveles y recursos existentes, las líneas formales de autoridad, a través de las cuales se imparten las instrucciones y las órdenes.

La estructura organizacional tiene como fin coordinar todas las actividades de la empresa para lograr los objetivos predeterminados por la administración; mediante la organización se establece un orden a los esfuerzos y

jerarquías existentes.

Al prevalecer una estructura organizacional, la administración podrá efectuar una planeación adecuada, debido a que conoce cual es el trabajo que se requiere para alcanzar los objetivos, el personal disponible, la responsabilidad y autoridad prevalecientes.

La industria del periodismo así como otras industrias, tienen por lo general una organización lineal y directiva, los ejecutivos de línea son los que están involucrados directamente en los procesos que generan las utilidades, y los ejecutivos directivos, asesoran a los de línea para que los bienes y/o servicios que brindan sean de la mejor calidad.

La estructura de línea y directiva puede lograr una división satisfactoria del trabajo, sin embargo, también pueden haber malos entendidos principalmente con respecto a las recomendaciones proporcionadas por el personal de dirección.

Por medio de la presentación gráfica de la estructura organizacional, o sea un organigrama, se observan los niveles jerárquicos así como los canales de autorización y responsabilidad. Dependiendo de la forma de presentación, los organigramas se clasifican en verticales, horizontales y circulares.

Es importante hacer notar que la parte básica de los sistemas de organización son los hombres, los cuales de por

si, debido a la dignidad que tienen implícita, le confieren un valor a su trabajo; para motivarlos y lograr obtener su máxima potencialidad es necesario que existan incentivos, condiciones materiales que permitan el desempeño adecuado de sus labores, capacitación.

Todas las empresas tienen definidos aunque sea de una manera informal sus objetivos; la estructura organizacional se establece de tal manera que contribuya a la realización de los mismos.

Para que los empleados de organización y métodos puedan alcanzar sus metas, es necesaria una estructura organizacional adecuada.

1.4 PRINCIPALES FUNCIONES DE SUS DEPARTAMENTOS

Los departamentos que se pueden encontrar en la industria del periodismo son los siguientes:

- a) Ventas
- b) Mercadeo
- c) Circulación
- d) Planificación financiera
- e) Producción
- f) Mantenimiento
- g) Recursos humanos
- h) Informática
- i) Redacción

Departamento de Ventas:

Su función básica es la de comercializar anuncios para el periódico, así como para suplementos; esto se hace directamente con el cliente o por intermedio de agencias publicitarias.

Este departamento se encarga de velar por la buena imagen de la empresa, así como de buscar la más alta rentabilidad de la misma a través de sus ventas, su propósito es obtener el liderazgo publicitario en la rama escrita.

Departamento de Mercadeo:

Por medio de este departamento se hacen alianzas estratégicas de mercadeo con otros medios de comunicación, con el fin de obtener una mejora continua en el servicio, así como la introducción de nuevos productos al mercado.

Departamento de Circulación:

Este departamento tal como su nombre la indica, se encarga de poner en circulación el periódico, cuyo destino en general será el siguiente: suscriptores nacionales e internacionales, voceadores, revendedores mayoristas independientes capitalinos y departamentales.

Uno de los objetivos que persigue este departamento, es incrementar la circulación del periódico.

Es responsable de la entrega oportuna del periódico y de la recuperación y control de saldos.

Departamento de Planificación Financiera:

Dentro de sus funciones principales se pueden mencionar:

- Lograr el máximo aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y técnicos.
- Velar por la correcta información financiera, con el objeto de que refleje la realidad de la empresa y que se ajuste a principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Velar por el cumplimiento de requerimientos legales que afectan a la empresa.

Departamento de Producción:

En este departamento se procesa todo lo que se va a publicar en el periódico, existen varias fases en ese proceso tales como:

- Los anuncios o cualquier publicación se convierte a negativos (tal como un negativo de fotografía).

- Los negativos pasan por un proceso mediante el cual se visualiza la imagen que aparece en el documento original.
- Los anuncios y/o publicaciones ya procesados se colocan en la posición de la página que le corresponde.
- Las páginas según proceso anterior se imprimen en planchas de metal.
- Las planchas se colocan en máquinas industriales, por donde pasan bandas de papel, en las cuales queda impreso el periódico y/o publicaciones varias.

Este departamento es vital en la industria del periodismo, es por ello que debe estar en continua y perfecta comunicación con los departamentos que prestan servicios y comercializan, con el objeto de lograr la excelencia en el servicio al cliente.

Departamento de Mantenimiento:

Debido a la magnitud de la industria, existe este departamento, que se encarga de la limpieza y mantenimiento de la maquinaria utilizada en la producción del periódico, es responsable de que las instalaciones eléctricas del edificio y talleres se encuentren en óptimas condiciones. Para el desempeño adecuado de sus funciones, proporciona capacitación continua a sus empleados.

Departamento de Recursos Humanos:

Se encarga del reclutamiento del personal de acuerdo a los requerimientos del gerente que lo solicita. Tiene como objetivo velar porque se satisfagan las expectativas de los empleados, tanto a nivel salarial como cultural, deportivo.

Entre otras funciones tiene a su cargo la limpieza de todas las áreas del edificio así como de la seguridad en las instalaciones propias o arrendadas.

Departamento de informática:

Por medio de este departamento, se brinda asesoría y soporte relacionado con el equipo y software de computación que utiliza la empresa. Cuenta con tres equipos de trabajo que son: soporte técnico, soporte de operación, análisis y programación.

Departamento de redacción:

Como su nombre lo indica, la función principal de este departamento es la redacción periodística, o sea el contenido principal del periódico, es por ello que ocupa un lugar importante en la industria del periodismo. La calidad de un periódico se mide entre otros aspectos por su buena o mala redacción.

CAPITULO II

ORGANIZACION Y METODOS

2.1 SIGNIFICADO DE ORGANIZACION Y METODOS

Es la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación, a los problemas estructurales y sistemas de trabajo, con el propósito de aumentar la eficacia y rentabilidad de los procesos burocráticos, así como el control de una empresa. También es conocida como O y M (al referirnos a ella únicamente utilizaremos sus iniciales).

El trabajo debe ser realizado por empleados capacitados en técnicas modernas relativas a métodos administrativos, conocedores en máquinas, equipos, reducción de costos, etc.

Para alcanzar el aumento de la eficacia de los procesos burocráticos y control de una empresa, primero deben identificarse los problemas existentes, posteriormente sugerir las soluciones pertinentes.

Los procesos burocráticos aumentan significativamente los gastos administrativos, es por ello que deben simplificarse trámites o bien eliminarse; aprovechar la capacidad del personal y eliminar tiempos ociosos.

La investigación y evaluación de los procesos no se limita a verificar que éstos se realicen conforme a prácticas preestablecidas, también implica el análisis de la

oportunidad y calidad de los mismos.

En las industrias y especialmente en la del periodismo, existe gran cantidad de procesos, algunos complejos y otros simples, esto hace que O y M ocupe un lugar privilegiado a nivel gerencial.

Por lo general los empleados no piensan en buscar la forma de mejorar su trabajo, los jefes difícilmente pueden dedicar su tiempo a evaluar si los procesos se adaptan a las situaciones cambiantes de la empresa y otros aspectos como el aprovechamiento de los recursos; por esta razón es delegado dicho trabajo a empleados de O y M.

El alcance de O y M abarca la estructura organizativa y los procesos administrativos.

Los procedimientos básicos para el estudio respectivo, requiere de varias fases entre ellas las siguientes:

- Planificar el trabajo
- Recopilación de datos
- Análisis de la información
- Formulación de recomendaciones
- Implantación
- Evaluación

Los proyectos a los cuales se les dedicará más esfuerzos, son aquellos en los cuales los trámites administrativos han crecido junto con la empresa, por la razón de que en igual proporción se encuentran los costos

administrativos, disminuyendo los beneficios que se esperaban con los procesos.

En conclusión podemos decir que O y M. es el estudio y perfeccionamiento de la estructura organizativa, de los trámites y métodos administrativos, además es un elemento de ayuda a nivel gerencial.

2.1.1 PLANIFICAR EL TRABAJO

Para que los resultados sean los esperados, es necesario determinar el curso de acción a seguirse, identificar qué debe hacerse, por quién, cuándo y cómo debe hacerse, así como los objetivos que se persiguen con el trabajo.

La planeación comienza desde el momento en el cual se efectúa un examen preliminar de los hechos, luego se determinan los objetivos y cursos alternativos de acción, oportunidad y alcance de las pruebas.

Es en esta fase donde se seleccionan las áreas que presenten mayores errores, falta de buena orientación, duplicidad de funciones, costos elevados en comparación con otros procesos, etcétera.

Para determinar que tan complicado puede ser un examen, se deben tener en consideración ciertos aspectos tales como: volumen de operaciones, cantidad de empleados, formas preimpresas utilizadas, número de departamentos involucrados, equipo y tiempo utilizado.

2.1.2 RECOPIACION DE DATOS

Es el registro de hechos que permiten conocer y analizar lo que sucede en la unidad o sistema que se estudia.

Los datos que se recopilen deben ser completos, correctos y pertinentes, para evitar formular conclusiones erróneas de los hechos investigados, así como invertir tiempo innecesario en su estudio.

Es conveniente que la recopilación de hechos conste por escrito, como evidencia de dicho trabajo e historial de la unidad de análisis.

A través del registro de datos es como el personal de O y M puede conocer los procesos existentes, los medios utilizados en su realización, costos involucrados y los problemas en su ejecución.

Existen varios métodos de recopilación de hechos, por ejemplo:

- a) Entrevistas al personal
- b) Observación
- c) Cuestionarios
- d) Inspección y examen

Las técnicas utilizadas para el ordenamiento y presentación gráfica de datos son varias, entre ellas: los organigramas, diagramas de flujo, cuadros estadísticos; estas presentaciones tienen la ventaja que permiten comparar el

procedimiento actual con el propuesto, visualizándose más fácilmente las diferencias entre ambos.

2.1.3 ANALISIS DE LA INFORMACION

Consiste en realizar un examen crítico a los procedimientos, a través de la división o separación de sus elementos, para conocer todos sus detalles y aspectos, con el objeto de descubrir las causas que impiden su operatoria normal, debido a deficiencias, errores, duplicaciones y costos innecesarios.

La solución a un problema, objeto de estudio por O y M, e introducción de correcciones, será posterior del análisis de la información, por la razón de que únicamente así, se estará en capacidad de proponer cambios o mejoras pertinentes.

Esta es una fase muy importante dentro de los procedimientos básicos para investigación en O y M, debido a que tiene como propósito establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia.

Algunas de las técnicas e instrumentos utilizados en el análisis de la información son: organigramas, cuadros de distribución del trabajo, diagramas de flujo, diagramas de distribución de espacio, cuadros estadísticos.

En esta fase el objeto de estudio, se descompone en sus diversos componentes, para conocerlo y examinarlo, detectando las deficiencias y sus causas, posteriormente se sugieren las

medidas correctivas y/o preventivas del caso.

2.1.4 FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Son las posibles soluciones al problema que originó el trabajo de O y M. plasmadas en un informe a través de sugerencias o recomendaciones. Para que éstas sean efectivas no debe perderse de vista cuales son los objetivos de la evaluación.

Deben proponerse diferentes formas de solucionar las deficiencias detectadas, lo cual permite estar en capacidad de evaluar las ventajas y desventajas de ciertos cambios que se hicieran; adicional a lo anterior se precisa que sean aplicables, de fácil realización y oportunas.

Las recomendaciones pueden estar encaminadas a varios objetivos, entre ellos: eliminación, adición, combinación, modificación y simplificación de procedimientos.

Las propuestas de O y M deben quedar plasmadas por escrito en un informe, dando los fundamentos de las mismas, de tal manera que se facilite la comprensión y aceptación de éstas.

El informe debe ir redactado lo mejor posible para suscitar el interés de los lectores; es necesario que posea un orden lógico, por ejemplo: título, introducción, relación de contenido (o sea hacer referencia directa a las partes específicas del informe), parte principal del informe, conclusiones, resumen de recomendaciones, apéndices (en caso

de existir). consideraciones generales, consideraciones especiales adicionales.

La ejecución de las recomendaciones es tarea de los encargados del área donde se hizo la revisión, sin embargo, O y M puede asesorar y supervisar la implantación de las recomendaciones.

Es conveniente que los procedimientos sugeridos y aprobados, se dejen por escrito en un manual de instrucción, con el objeto de servir de guía al empleado en la realización de su trabajo, garantizar continuidad pese a los cambios de personal y facilitar las revisiones posteriores.

El servicio que presta O y M a la empresa, se materializa a través de las recomendaciones, éstas deben presentarse de una manera persuasiva y deben solucionar los errores, irregularidades existentes, o bien prevenirlos.

2.1.5 IMPLANTACION

En esta fase las mejoras propuestas y aceptadas por la Gerencia, se ponen en práctica, con el fin de solucionar las deficiencias descubiertas a través del examen efectuado en la unidad de análisis.

Uno de los inconvenientes que surgen en la fase de implantación, es la resistencia al cambio, por parte del personal operativo, principalmente aquellos que no se encuentran convencidos de la necesidad de adoptar los cambios propuestos; una posible solución es plantear las ventajas que

se deriven de las mejoras. de tal manera que se motive la colaboración y aportación de ideas de los empleados involucrados.

La implantación implica la realización de varias actividades, las cuales se mencionan a continuación:

- Determinación de las actividades que deben desarrollarse y su secuencia.
- Determinación de la necesidad de recursos humanos y materiales.
- Elaboración de cronograma.
- Delimitación de responsabilidades.
- Determinación del método de implantación más apropiado, por ejemplo: el instantáneo, el proyecto piloto, la implantación en paralelo.

La implantación es la etapa final de O y M. la cual se inició con la investigación, la asesoría que brinden en ésta fase es primordial, debido a que conocen la trayectoria de los procedimientos y los objetivos deseados al proponer las recomendaciones.

2.1.6 EVALUACION DEL SISTEMA

Consiste en comprobar la eficacia de las mejoras propuestas, para verificar si cumplen con los objetivos deseados al implantarlos.

Los procedimientos y circunstancias de una empresa se encuentran en situación cambiante, es por ello que la evaluación es necesaria por varias razones, entre ellas comprobar que las mejoras implantadas se están realizando a satisfacción, así como para examinar si se adaptan a la realidad.

Por lo anterior podemos deducir que la implantación, no es la última fase en la investigación de O y M, sino que es la evaluación, debido a que, si las recomendaciones no son bien interpretadas o ejecutadas en forma íntegra, los resultados no serán los esperados, originándose errores o costos administrativos innecesarios.

2.2 FUNCIONES DE LOS ESPECIALISTAS DE O Y M

Una de las funciones básicas es la asesoría, ésta es proporcionada por los especialistas en O y M después de la evaluación de los procesos, los resultados que pretenden son la calidad de los mismos, reducción de costos y tiempos.

Los especialistas en O y M estudian la mejor forma de hacer las cosas, desarrollan procedimientos que permitan llevar a cabo las mejoras y se encargan de darle seguimiento a las recomendaciones propuestas.

O y M se integra por un director y especialistas. Para que el director pueda alcanzar los objetivos que se persiguen con su puesto, debe llenar ciertos requisitos tales como: motivar y dirigir a su personal, recibir y ordenar los

proyectos, realizar estudios preliminares, planificar, programar, coordinar y controlar el trabajo, velar por la constante capacitación del personal subordinado, estar actualizado en cuanto a técnicas y equipo.

Los investigadores de O y M básicamente se responsabilizan de lo siguiente: desarrollar los proyectos encomendados por el director, informar los resultados de su trabajo en forma oportuna, brindar asesoría a todo nivel de la organización en el que sea requerido.

Los conocimientos mínimos que deben tener los especialistas de O y M son los siguientes:

- a) Diseño y control de impresos.
- b) Técnicas para medir el trabajo de oficina.
- c) Control del rendimiento de oficina.
- d) Control de calidad del trabajo de oficina.
- e) Conocimiento de máquinas y material, incluyendo ordenadores electrónicos y fuentes de información.
- f) Plan de la oficina.
- g) Conocimiento básico de técnicas de análisis estadístico, técnicas de investigación operativa, procedimientos contables, control presupuestario y control de costos.
- h) Principios de organización y elaboración de planos de organización.
- i) Técnicas de entrevista.
- j) Técnicas de recopilación de diagramas del proceso de

flujo y métodos de registro de trabajo en general."¹

Las funciones de los especialistas, tienen como fin introducir mejoras en los procesos, eliminar las causas de errores y minimizar costos, esto requiere que tengan conocimientos amplios en técnicas modernas relativas a métodos administrativos, maquinaria y equipo.

2.3 OBJETIVOS Y VENTAJAS DE O Y M

O y M se concentra en el estudio y análisis de los procesos, con el propósito de encontrar la mayor eficiencia y eficacia en los mismos, a través de su eliminación o simplificación.

Como se menciona en el párrafo precedente, uno de los objetivos de O y M es la efectividad de los procesos, o sea que lleguen a satisfacer las expectativas de los clientes.

Con respecto a los procesos, siempre existe la posibilidad de mejorar, al efectuar una revisión de cualquier tipo, se descubre que es necesario perfeccionar algo, incluso simple y rutinario, debido a que no cumple con los resultados esperados.

La eficiencia se logra a través de la simplificación de los procesos, pretendiendo con ello encontrar la manera más fácil de realizar las tareas, sin que se tengan que dejar de satisfacer los requerimientos de los clientes.

1 R.G. Anderson, Organización y Métodos, Pág. 35

El mejoramiento de los procesos implica necesariamente la reducción de costos, pues se eliminan los trabajos duplicados, los recursos se aprovechan al máximo, el personal rendirá eficazmente al tener definidas sus tareas y conocer el por qué y para qué de sus esfuerzos, el tiempo de los procesos se reducirá.

La simplificación de operaciones significa eliminación de trabajos innecesarios, lo cual es una ventaja porque implica una reducción de costos y permite que los empleados puedan invertir su tiempo en otras funciones.

Con la participación de O y M en una empresa, los empleados tendrán una definición más clara de su trabajo; comprenderán cual es su participación en los procesos, obteniéndose con ello mayor eficiencia, colaboración y reducción de errores.

Las investigaciones realizadas por O y M, no tienen como fin primordial, la búsqueda de errores, sino sugerir las medidas preventivas necesarias, y (en caso de existir) la eliminación de errores; ésta es una de las muchas ventajas con las que se benefician las empresas.

En las empresas que pretenden dar la máxima satisfacción al cliente, se debe alcanzar una adecuada interacción de los procesos, pues si existen deficiencias, éstas repercuten negativamente en los bienes y/o servicios que se brindan al cliente, de allí la importancia del mejoramiento de los procesos.

En conclusión los objetivos son entre otros: buscar la mayor eficiencia y eficacia de los procesos, reducción de costos y tiempos, simplificación del trabajo, etc., lo que pretende la administración con todo lo anterior es satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes.

2.4 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA OPERATIVA Y ORGANIZACION Y METODOS

En una auditoría operativa el auditor interno verifica el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad, su campo de acción no se limita a las áreas donde fluye directamente información contable.

Las recomendaciones del auditor interno en una auditoría operativa, pueden ir encaminadas hacia el mejoramiento de los procesos así como a la reducción de costos.

O y M difiere de una auditoría operativa, principalmente en que ésta no tiene como objetivo principal, el evaluar procesos para verificar el cumplimiento de los controles operativos, sino que analizar los requerimientos actuales de los clientes (internos y externos) y partiendo de esto sugerir las mejoras respectivas. También estudia los mecanismos para reducción de costos, eliminación de errores y de duplicidad de funciones.

El auditor interno en una auditoría operativa, no dispone de todo el tiempo y personal disponible (en la mayoría de los casos), como para dedicarle tiempo suficiente

a la evaluación y mejora de todos los procesos que se realizan en la empresa, no obstante lo anterior, en una industria que tiene gran cantidad de procesos, como por ejemplo la del periodismo, donde se cuenta con la participación de empleados de O y M, el auditor interno puede planificar la auditoría operativa, tomando en consideración el trabajo de dichos empleados, para reducir el alcance de ciertas pruebas y evitar duplicidad de funciones.

En conclusión los objetivos son entre otros: buscar la mayor eficiencia y eficacia de los procesos, reducción de costos y tiempos, simplificación del trabajo, etc., lo que pretende la administración con todo lo anterior es satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes.

2.4 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA OPERATIVA Y ORGANIZACION Y METODOS

En una auditoría operativa el auditor interno verifica el cumplimiento de las políticas, métodos y procedimientos de la entidad, su campo de acción no se limita a las áreas donde fluye directamente información contable.

Las recomendaciones del auditor interno en una auditoría operativa, pueden ir encaminadas hacia el mejoramiento de los procesos así como a la reducción de costos.

O y M difiere de una auditoría operativa, principalmente en que ésta no tiene como objetivo principal, el evaluar procesos para verificar el cumplimiento de los controles operativos, sino que analizar los requerimientos actuales de los clientes (internos y externos) y partiendo de esto sugerir las mejoras respectivas. También estudia los mecanismos para reducción de costos, eliminación de errores y de duplicidad de funciones.

El auditor interno en una auditoría operativa, no dispone de todo el tiempo y personal disponible (en la mayoría de los casos), como para dedicarle tiempo suficiente

a la evaluación y mejora de todos los procesos que se realizan en la empresa, no obstante lo anterior, en una industria que tiene gran cantidad de procesos, como por ejemplo la del periodismo, donde se cuenta con la participación de empleados de O y M, el auditor interno puede planificar la auditoría operativa, tomando en consideración el trabajo de dichos empleados, para reducir el alcance de ciertas pruebas y evitar duplicidad de funciones.

CAPITULO III

AUDITORIA INTERNA

3.1 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

Se refiere a la distribución y orden de los elementos y recursos que posee el departamento. la estructura se ve influenciada por varios factores como por ejemplo: tamaño de la empresa, posición jerárquica dentro de la organización.

La auditoría interna examina la efectividad y cumplimiento de los procedimientos de control interno establecidos por la administración; además actúa como asesor, por esta razón debe tener capacidad de influir y lograr la colaboración de todos los empleados con respecto a sus recomendaciones.

Para que el trabajo de auditoría interna sea eficiente debe realizarse con objetividad, esto es posible siempre y cuando exista independencia en su trabajo, o sea no dejarse influenciar por la administración en lo referente a la determinación de las pruebas, alcance y recomendaciones.

Dependiendo de cual es el objetivo específico del trabajo de auditoría, éste se puede dividir en varias clases, por ejemplo: financiero, operacional, administrativo, fiscal y otros.

El trabajo del auditor interno se encuentra afectado y/o beneficiado, por la posición jerárquica que ocupe en la organización, de ello depende en gran parte el alcance de sus pruebas, apoyo necesario, acceso a información que necesite.

La administración espera alcanzar ciertas metas y objetivos a través de los servicios de auditoría interna, por consiguiente el departamento debe estructurarse de tal manera que permita satisfacer esos requerimientos.

En la medida que el personal de auditoría interna posea preparación técnica y capacidad profesional adecuada, en esa misma medida aportará ayuda a la empresa.

Es importante dejar claro que quien establece los objetivos, políticas, planes y procedimientos, es la administración, el auditor interno únicamente evaluará su cumplimiento y si se ajustan a los requerimientos de la empresa.

En una empresa grande que tenga un departamento de auditoría interna bien estructurado, se debería tener el personal que se menciona a continuación:

- a) Auditor interno
- b) Auditor supervisor y encargado de auditoría
- c) Asistente (s) de auditoría
- d) Secretaria

3.1.1 FUNCIONES BASICAS DEL AUDITOR INTERNO

La administración del departamento de auditoría interna,

recae sobre el auditor interno, éste debe velar porque se cumpla con las expectativas gerenciales, es responsable directo de que los recursos humanos y físicos a su cargo sean aprovechados eficiente y eficazmente; adicional a lo anterior tendrá a su cargo lo siguiente: cuidar de que el trabajo de su departamento sea de la más alta calidad; dar a conocer los resultados de sus exámenes; darle seguimiento a las sugerencias que proponga.

A continuación se enuncia algunas funciones administrativas del auditor interno:

- a) Planificar el trabajo estableciendo la prioridad de las distintas auditorías, así como el programa a desarrollar.
- b) Preparar y someter para su aprobación el presupuesto anual de su departamento.
- c) Presentar a la posición jerárquica de la cual depende, el proyecto anual y semestral del plan de trabajo.
- d) Administrar y velar por el desarrollo del personal que tiene a su cargo.
- e) Brindar asesoría a todos los miembros de la organización, en los aspectos que sean de su competencia.
- f) Proponer los ajustes y/o reclasificaciones contables que permitan reflejar la situación financiera real de la empresa.
- g) Supervisar el trabajo de su personal.

- h) Sugerir los cambios que le representen a la empresa un incremento de utilidades y efectividad en sus operaciones.
- i) Autorizar las modificaciones a los programas de auditoría.
- j) Coordinar sus esfuerzos con los auditores externos.

3.1.2 FUNCIONES DEL AUDITOR SUPERVISOR Y ENCARGADO DE AUDITORIA

A continuación se enunciarán las funciones básicas que se requieren para dicho puesto:

- a) Colaborar en la administración del departamento.
- b) En ausencia del auditor interno adquiere sus responsabilidades y atribuciones.
- c) Supervisar el trabajo de los auxiliares y en su caso de la secretaria del departamento.
- d) Programar, planificar y distribuir el trabajo conjuntamente con el auditor interno.
- e) Proponer cambios y modificaciones a los programas preestablecidos, según lo requieran las circunstancias.
- f) Detectar e informar los errores e irregularidades que se encuentren en un trabajo de auditoría.
- h) Velar porque los papeles de trabajo representen una evidencia suficiente y competente de los exámenes realizados.

- i) Proponer los cambios que sean de beneficio para la empresa y personal de auditoría interna.

3.1.3 FUNCIONES DE LOS ASISTENTES DE AUDITORIA

Su trabajo se encuentra determinado por el plan de auditoría establecido por el auditor interno, a continuación presentamos algunas de las funciones principales:

- a) Desarrollar el trabajo de campo según el plan aprobado por el auditor interno.
- b) Brindar toda la ayuda que sea requerida por el supervisor y/o auditor interno.
- c) Elaborar los papeles de trabajo conforme los requisitos preestablecidos.
- d) Realizar todos los procedimientos descritos en el programa de trabajo.
- e) Elaborar el borrador del informe y someterlo a la aprobación del supervisor.
- f) Rendir el informe de la inversión de su tiempo.

3.1.4 FUNCIONES DE LA SECRETARIA DEL DEPARTAMENTO DE AUDITORIA INTERNA

Realiza los trabajos normales secretariales y entre otros los siguientes:

- a) Pasar en limpio los borradores de los informes definitivos.
- b) Llevar el control de horas trabajadas por el personal del departamento.
- c) Archivar y enviar correspondencia.

Un departamento de auditoría interna estructurado conforme a lo descrito en este capítulo (puede tener menos personal, dependiendo el tamaño de la empresa), refleja la importancia que le da la administración al establecimiento y fortalecimiento de una sólida y confiable estructura de control interno.

Para que el trabajo cumpla con los resultados deseados, es de vital importancia que el personal de auditoría interna posea experiencia técnica y formación académica apropiadas.

La posición jerárquica del departamento en la estructura organizacional, influye en la objetividad e independencia de la programación y planificación del trabajo, así como el alcance de sus pruebas.

3.2 OBJETIVOS DE AUDITORIA INTERNA

Existen varios objetivos, sin embargo, los más importantes y que son comunes a cualquier departamento de auditoría interna son los siguientes:

- a) Garantizar información financiera confiable y oportuna

- b) Salvaguarda de los activos
- c) Promover la eficiencia operativa de la entidad
- d) Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos

A continuación se describe lo referente a cada uno de los objetivos en mención:

Garantizar información financiera confiable y oportuna:

Este es uno de los objetivos de auditoría interna, debido a que la información financiera, es la base para la toma de decisiones con respecto a inversión y dirección que debe seguir la organización.

Al realizar pruebas sustantivas que tengan por objeto verificar la confiabilidad y oportunidad de la información financiera, el auditor debe evaluar lo siguiente:

- Que los activos o pasivos existan en una fecha determinada.
- Que los activos representen un derecho y los pasivos una obligación para la entidad.
- Que las transacciones sean reales y se registren adecuadamente.
- Que los ingresos y gastos pertenezcan al período que se evalúa.

El personal de auditoría interna debe conocer los principios de contabilidad generalmente aceptados, así como el sistema de contabilidad aplicable a la empresa, para que al momento de detectar alguna desviación que distorsione la información de los estados financieros, sugiera las medidas correctivas del caso.

Salvaguarda de los activos:

El auditor interno debe determinar a través de sus exámenes, si los procedimientos de adquisición, registro contable y protección de los activos es el más adecuado.

Los riesgos a los cuales están sometidos los activos son entre otros: robo, incendio, catástrofes naturales, errores e irregularidades; es por ello que el auditor interno debe evaluar el control interno, para verificar la existencia de procedimientos que eliminen o permitan afrontar dichos riesgos.

Promover la eficiencia operativa de la entidad:

De acuerdo a la experiencia y capacidad que posee un auditor interno, puede evaluar si los recursos de la empresa, se aprovechan de tal manera que generen directa o indirectamente ganancias.

En el momento que el auditor interno incluye dentro de su plan de trabajo, la evaluación de actividades relacionadas

con el uso económico y eficiente de los recursos, cumple con este objetivo.

Con el resultado de las pruebas se detectará y revelará lo siguiente: sub-utilización de instalaciones y activos, tareas duplicadas, tiempos ociosos en los procesos.

En el informe se deben incluir las recomendaciones, para la eficiencia operativa de la entidad.

Cumplimiento de objetivos, políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos:

Antes de realizar la auditoría, se deben conocer cuales son los objetivos, políticas, planes y procedimientos establecidos por la administración, también las leyes y reglamentos vigentes, para luego evaluar si se están cumpliendo y si son adecuados y efectivos.

Los programas de auditoría incluyen la evaluación de todos los aspectos en mención, dichos programas no son patrones estándar, sino que se deben elaborar de tal manera que se ajusten a la empresa, deben facilitar la localización de errores y/o irregularidades, así como servir de guía en la determinación de los cambios que se requieran.

3.3 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA OPERATIVA Y FINANCIERA

La auditoría operativa tiene como fin la evaluación de actividades que no son precisamente contables, por ejemplo:

proceso productivo, comercialización, personal. El objetivo principal de esta auditoría es el examen de los controles operativos, para verificar su cumplimiento, sugerir la reducción de costos y mejoramiento.

La auditoría financiera tiene como objetivo principal, opinar sobre la razonabilidad de los estados financieros, para lo cual evalúa si éstos están de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.

Al realizar una auditoría financiera, se pueden descubrir deficiencias operativas que estén ocasionando error en la información financiera; por lo anterior se puede concluir que los dos tipos de auditoría no se excluyen.

Una diferencia significativa entre la auditoría operativa y la financiera, es el énfasis que se le dé a las pruebas. En el caso concreto de la industria del periodismo, el auditor interno debe coordinar su trabajo con los funcionarios de O y M, para no invertir tiempo innecesario en las auditorías operativas.

Es importante que en las empresas en las cuales existe un departamento de O y M, se coordinen esfuerzos con el auditor interno, específicamente en lo referente a auditorías operativas, para que no se dupliquen trabajos así como para compartir información de las pruebas efectuadas.

3.4 EL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR DE O Y M

Los cambios que se han dado en las empresas, a causa de

la tecnología y globalización, hacen sobresalir cada vez más la figura del auditor interno como asesor.

La asesoría que el auditor puede prestar es muy amplia, debido a que posee una preparación técnica en aspectos contables, administrativos, financieros y de auditoría propiamente.

En la industria del periodismo, el auditor interno es un asesor en varias áreas, ejemplo de ello es la asesoría que brinda a los empleados de O y M, específicamente en lo referente a procesos de la empresa, estos últimos directa o indirectamente representan un costo y tienen una repercusión en la información financiera.

El departamento de O y M debe realizar su trabajo y recomendaciones con la asesoría del auditor interno, por las siguientes razones:

- a) Cuando O y M propone mejoras a los procesos, no tiene en consideración la implantación de controles internos, los cuales a criterio del auditor interno deberían ser adoptados por la administración.
- b) Los conocimientos que posee el auditor, le permiten analizar las repercusiones que puedan tener en la organización, los cambios y/o modificaciones a los procesos.
- c) En la planeación de auditoría interna, en especial en la

auditoría operativa, se disminuirá el tiempo y alcance de algunas pruebas, que se encuentran dentro de los programas de O y M: para satisfacerse que el trabajo de estos últimos justifica la reducción de tiempo y alcance, el auditor interno les brinda asesoría, la cual tiene como fin principal que se cubran todas las áreas de la empresa; detectar o bien corregir errores y/o irregularidades que puedan darse.

CAPITULO IV

MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO

4.1 IMPORTANCIA DEL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS

Los productos y/o servicios de las empresas requieren necesariamente de procesos, un ejemplo claro es el proceso productivo, sin embargo, no solamente éste merece atención sino también los procesos administrativos, considerando a la organización como un todo.

Los procesos constan de varias actividades interrelacionadas, para evaluarlos es preciso que se consideren como parte de un todo. En la gran mayoría de casos los empleados se preocupan únicamente de su trabajo, sin importar si afecta o no otros procesos.

Los objetivos más importantes del mejoramiento de los procesos son: hacer procesos efectivos, eficientes y adaptables.

"El centrarse en el mejoramiento de los procesos le es de utilidad a la organización de varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en el cliente.
- Le permite a la compañía predecir y controlar el cambio
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir, mejorando el uso de los recursos disponibles

- Suministra los medios para realizar en forma rápida, cambios importantes hacia actividades muy complejas
- Apoya a la organización para manejar de manera efectiva sus interrelaciones
- Ofrece una visión sistemática de las actividades de la firma o empresa
- Mantiene a la organización centrada en el proceso
- Previene posibles errores
- Ayuda a la empresa a comprender cómo se convierten los insumos productos
- Le suministra a la organización una medida de sus costos de la mala calidad (desperdicio)
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos
- Desarrolla un sistema completo de evaluación para las áreas de la empresa
- Ofrece una visión de lo buena que podría ser la organización y define el modo de lograr este objetivo
- Suministra un método para preparar la organización a fin de cumplir con sus desafíos futuros²

Sucede con frecuencia en las empresas que los procesos no se actualizan, y al no adaptarse a las necesidades reales de éstas, se crea más burocracia y más fácilmente se cometen errores o en el peor de los casos irregularidades.

2 H. James Harrington, Mejoramiento de los procesos de la empresa, págs. 17, 18.

El mejorar los procesos implica necesariamente cambios, a pesar de los muchos beneficios que se obtiene con ello, no es fácil implantarlos: es necesario que el personal involucrado comprenda los motivos del cambio y esté dispuesto a colaborar, luego se deben definir las técnicas y entrenamiento necesarios para alcanzar los objetivos.

Las empresas que tienen procesos correctamente interrelacionados, están en la capacidad de centrar más su atención en los clientes externos, lo cual representa una ventaja competitiva frente a las demás.

Para que el mejoramiento de los procesos sea eficiente, debe realizarse de una manera sistemática y por el personal adecuado, la mejora estará orientada hacia la reducción de costos y disminución de tiempos.

La presencia de personal de O y M en una organización, refleja un ambiente de control óptimo, pues se puede deducir, que a la administración le interesa que se evalúen las tareas de sus empleados, cómo lo hacen, por qué lo hacen y si es eficiente y efectivo.

Dentro de los objetivos de los procesos se mencionaron tres: efectividad, eficiencia y adaptabilidad, a continuación se explican cada uno de ellos:

- Efectividad: se refiere a si los procesos han logrado cubrir y exceder las necesidades y expectativas del cliente.

- Eficiencia: se obtiene el máximo beneficio con un costo razonable.
- Adaptabilidad: satisfacer las necesidades y expectativas del cliente, actuales y futuras.

Es importante tener en consideración que las necesidades de los clientes no tienden a cambiar, sin embargo, las expectativas sí.

El mejoramiento de los procesos es de mucho beneficio, ya que permite la reducción de costos operacionales, los cuales ya no se trasladarán a los clientes; como resultado se obtiene un incremento de ingresos y/o ventas.

Para el análisis de los procesos es muy útil la elaboración de diagramas de flujo, pues permite visualizar la trayectoria y áreas problemas de los procesos.

El éxito en el mejoramiento de los procesos depende en gran medida, del conocimiento que se tenga de los mismos, esto permitirá detectar errores, duplicidad de labores y burocracia.

Al evaluar los procesos es importante conocer aquel que se encuentre vigente al momento de la revisión, para compararlo contra los procedimientos que a juicio del auditor, son los más recomendables, esto facilita identificar el origen de las deficiencias existentes, así como sugerir las recomendaciones necesarias.

En la manera que sea posible, es conveniente que exista estandarización en los procesos, esto facilita introducir los

cambios necesarios en forma oportuna, así como examinar si se esta cumpliendo con lo preestablecido.

Como consecuencia del mejoramiento de los procesos, las empresas logran una reducción de tiempo y costos en los mismos, mejoramiento de la calidad de bienes y servicios e incremento en las ventas.

Al evaluar los procesos y estar en contacto con los empleados responsables de su ejecución, se descubre que algunos de ellos, no comprenden el por qué de su trabajo, realizándolo rutinariamente, favoreciéndose así el incremento de errores, desperdicio de recursos e ineficiencia.

El mejoramiento de los procesos es de beneficio para el empleado, pero principalmente para el cliente. No se trata que los empleados cumplan, sino que el sistema funcione.

En las grandes empresas se ha determinado que existe burocracia, debido a la gran delegación de poder y responsabilidad, cuyo propósito principal era organizar mejor a la empresa, sin embargo, hay que evitar la burocracia que impide la agilización de procesos.

Los clientes actuales exigen que los productos y servicios se diseñen para satisfacer sus necesidades particulares y específicas: si las empresas no procuran adaptar y mejorar sus procedimientos a esas exigencias, seguramente perderán a sus clientes, pues existen otras empresas que si mejoran sus procesos, para satisfacer y aún rebasar sus expectativas.

Para comprender con mayor facilidad la importancia de los procesos y su mejora continua, se puede decir: "No son los productos sino los procesos que los crean los que llevan a las empresas al éxito a la larga. Los buenos productos no hacen ganadores; los ganadores hacen buenos productos".³

4.2 DIFERENCIA ENTRE EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS Y LA REINGENIERIA

Antes de establecer diferencia entre uno y otro concepto, es necesario comprender aunque sea de una manera muy breve, su significado y uso.

El mejoramiento de los procesos consiste en implantar las medidas necesarias, que permitan que todos los procesos se realicen de una manera eficiente, efectiva y de fácil adaptabilidad. Como su nombre lo indica, busca la mejor forma de realizar los procesos, sin embargo, la reingeniería se basa en que, si el proceso no cumple con las expectativas, lo pertinente es eliminarlo y en su lugar implantar el adecuado.

Debido a que en el numeral 4.1 de este capítulo, se desarrolló el tema referente a la importancia del mejoramiento de los procesos, a continuación se expondrá más detalladamente acerca de la reingeniería.

3 Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, pág. 26

"La reingeniería de negocios significa volver a empezar, arrancando de cero". 4

La reingeniería requiere que los empleados tengan una mentalidad dispuesta al cambio, pues en la mayoría de casos, debe dar por obsoletos los principios y términos que en un principio le aseguraron el éxito.

La reingeniería no pretende mejorar algo ya existente, sino que eliminar los procedimientos que impiden satisfacer las expectativas del cliente.

Adicional a lo anterior, la reingeniería no comparte la idea de que al mejorar todos los procesos involucrados en la realización de un bien o servicio, la empresa alcanzará el éxito, sino que hay que rediseñar esos procesos.

Una de las diferencias entre la reingeniería y el mejoramiento de los procesos, es el hecho de que este último tiene su atención en procesos fragmentados (según la reingeniería éstos ocasionan burocracia), mientras que la reingeniería implica abandonar procedimientos ya establecidos, encontrar la mejor forma de hacer el trabajo, para proporcionarle al cliente lo que realmente necesita.

Las diferencias existentes entre mejoramiento de procesos y reingeniería, se deben a que ésta última implica un rediseño radical a través de cambios espectaculares.

4 Michael Hammer & James Champy, Reingeniería, pág. 2

Al mejorar sus procesos las empresas primero evalúan la forma más adecuada de realizarlos, en cambio con la reingeniería primero se determina qué es lo que se debe hacer, después como se debe hacer.

La reingeniería va más allá de mejoras pequeñas, centra sus esfuerzos en cambios trascendentales, los procesos no se encuentran fragmentados, sino que se integran en uno solo, además se consolida la responsabilidad eliminando la burocracia, que no significa eliminación de controles.

El mejoramiento de los procesos se refiere a proponer cambios a los procesos tradicionales, o sea aquellos que se encuentran a lo largo de la organización. La responsabilidad de todo el proceso de inicio a fin no recae en un empleado específico; caso diferente es la reingeniería, pues los procesos se centralizan en un solo equipo de trabajo, quien responde por la efectividad de todo el proceso.

En la reingeniería se puede solicitar a los proveedores su colaboración e intervención directa en algo específico de la empresa, se elimina el trabajo en serie, debido a que se realiza a través de equipos de procesos.

En el mejoramiento de procesos se persigue la estandarización de los mismos, en la reestructuración o sea reingeniería no existe dicha estandarización. Además ésta introduce cambios en la mentalidad de los empleados, porque ellos saben que no trabajan para quedar bien o cumplir con el jefe, sino que específicamente para los clientes.

Las anteriores son algunas de las diferencias entre el mejoramiento de los procesos y la reingeniería. sin embargo. existen otras que también ponen de manifiesto sus características específicas.

CAPITULO V

VENTAJAS QUE LE REPRESENTA A LA INDUSTRIA DEL PERIODISMO LA FUNCION DEL AUDITOR INTERNO COMO ASESOR EN ORGANIZACION Y METODOS

5.1 FINANCIERAS

5.1.1 OPTIMIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Cuando el auditor interno asesora a los funcionarios de O y M. lo hace basado en su experiencia y conocimientos de la industria del periodismo. esto favorece dicha asesoría.

En la planeación de una auditoría operativa el auditor interno puede reducir el alcance de las pruebas y áreas a evaluar, debido a que los funcionarios de O y M tendrán a cargo proyectos que abarquen dichos aspectos, es aquí donde se optimizan los recursos humanos (con este término no se pretende menoscabar la dignidad de la persona que realiza el trabajo, únicamente se utiliza por aspectos técnicos), tanto de auditoría interna como de O y M, ambos estarán en capacidad de dedicarle tiempo a otras evaluaciones.

La optimización de recursos materiales se observa después de implantar las recomendaciones de O y M. La asesoría que brinda el auditor interno se encuentra siempre enfocada hacia lograr la eficiencia operativa y el ahorro de costos, al conocer los procesos y áreas débiles de la

industria, puede aportar mayores sugerencias al trabajo y recomendaciones de O y M.

5.1.2 AUMENTO DE INGRESOS

En cualquier empresa y especialmente la industria del periodismo, los procesos representan una parte importante de los costos. el centralizar los esfuerzos hacia el mejoramiento de los mismos, implica la reducción de dichos costos; clientes internos y externos satisfechos; como resultado final más ingresos.

Una adecuada estructura de control interno, permite entre otras cosas, que la información financiera refleje fielmente la situación de la empresa; partiendo de allí invertir o adoptar medidas de cambio; asimismo, la implantación de políticas y procedimientos por parte de la administración, con el propósito de prevenir riesgos de errores e irregularidades.

El auditor interno de la industria del periodismo evalúa la efectividad de la estructura de control interno. Al momento de detectar situaciones que debilitan esa estructura, se auxilia del trabajo de O y M para que, éstos después de examinar un área determinada, recomienden soluciones efectivas, previa su asesoría.

El aumento de ingresos se obtiene cuando se eliminan los desperdicios y los procesos son efectivos, el auditor interno contribuye en gran medida a que esto sea posible.

5.2 ADMINISTRATIVAS

5.2.1 LA ADMINISTRACION PODRA CUMPLIR CON FACILIDAD LOS OBJETIVOS PROPUESTOS

Cuando en las empresas se tiene una estructura de control interno deficiente, difícilmente se podrán alcanzar los objetivos preestablecidos por la administración.

Uno de los objetivos generales propuestos por la administración, es la de satisfacer y sobrepasar las expectativas de los clientes, sin embargo, esto solamente es posible siempre y cuando existan procedimientos adecuados, que contribuyan a este fin. El departamento de O y M tiene un papel muy importante al respecto.

El auditor interno tiene conocimiento de los objetivos, políticas y planes de la administración, es por ello que las sugerencias que le brinde a los funcionarios de O y M, se encaminaran hacia la realización de los mismos.

Cuando el auditor interno realiza su papel de asesor, proporciona garantía a la administración de que existen más áreas cubiertas de la empresa, facilitando el cumplimiento de los objetivos predeterminados.

5.2.2 DECISIONES EFECTIVAS EN CUANTO AL ESTABLECIMIENTO DE POLITICAS

Al auditor interno no le corresponde el establecer las

políticas de la empresa, éstas son determinadas por la administración.

Es importante no confundir lo que son los objetivos y lo que son las políticas. "... las políticas son los lineamientos que deben seguir para alcanzar los objetivos".⁵

Las decisiones efectivas en lo referente al establecimiento de políticas por parte de la administración, se da en el momento que se tienen en consideración todas las asesorías y recomendaciones del auditor interno, con el objeto de que las políticas que se vayan a implantar, sean aplicables y efectivas.

Al momento de que el auditor interno tiene conocimiento de los resultados del trabajo de O y M, identificará las políticas de la administración que no están siendo aplicadas, así como aquellas que causen un retraso o ineficiencia a los procesos. El auditor interno podrá sugerir soluciones a los problemas, en algunos casos esto implicará cambio de políticas.

5.2.3 LA ADMINISTRACION TOMA EN CONSIDERACION LA ASESORIA DEL AUDITOR INTERNO AL MOMENTO DE ELABORAR LA PLANEACION ADMINISTRATIVA

La planeación administrativa indica el rumbo hacia el cual se dirige la empresa, es a groso modo tomar decisiones

⁵ Guillermo Gómez Ceja, Planeación y Organización de empresas, pág. 140

hoy, que tengan una seria implicación en la realización de los objetivos propuestos para el futuro.

Una buena planeación evitará que la administración pretenda objetivos irrealizables, así como poco ambiciosos. Para que la administración tenga los elementos de juicio necesarios, al momento de elaborar la planeación, debe partir de la realidad actual e implantar los procedimientos adecuados que contribuyan a que la empresa en el futuro sea más competitiva y rentable.

Los resultados de la asesoría que proporciona el auditor interno a los empleados de O Y M, son comunicados a la administración, la opinión del auditor es muy importante, pues por la posición que ocupa en la estructura organizacional, está en la capacidad de ver las implicaciones que conllevan los cambios en los procesos.

Los procedimientos deficientes de ninguna manera contribuyen a la realización de los objetivos determinados por la administración, debido a que esas deficiencias directa o indirectamente repercuten en los bienes o servicios que se le brindan a los clientes, en contraposición, lo que se pretende es la calidad en los bienes y servicios.

En conclusión se puede llegar a decir, que la administración toma en consideración la asesoría del auditor interno, porque una planeación eficiente debe partir de la realidad de la empresa, identificando los posibles obstáculos que impidan la realización de objetivos.

CAPITULO VI
CASO PRACTICO

6.1 SITUACION DE UN PROCESO ANTES DE LA ASESORIA DEL AUDITOR INTERNO

El proceso que será objeto de estudio es: facturación, cobro y liquidación de ingresos por suscripciones. A continuación se narra los procedimientos antes de la intervención del auditor interno:

6.1.1 PROCEDIMIENTO DE FACTURACION SUSCRIPCIONES

Los departamentos que emiten facturas son: informática, circulación (caja suscripciones) y ventas.

Informática:

- El asistente de informática imprime mensualmente facturas de suscriptores recurrentes.
- Envía mensualmente a contabilidad listado de facturas impresas.
- Entrega a encargado de caja suscripciones facturas con listado.
- El encargado de caja suscripciones firma de recibido el listado.

Circulación:

- El cliente se presenta a las oficinas centrales a pagar parcialmente el valor de la suscripción.
- El encargado de caja suscripciones emite nueva factura por el valor del abono.
- Anula original y copia de la factura impresa por informática.
- Emite listado de facturas anuladas.
- Entrega a asistente de circulación original y copia de facturas anuladas.
- El asistente de circulación firma de recibido listado de facturas anuladas, emite nota de crédito por el total, adjuntando original y copias respectivas, luego las traslada a contabilidad.
- El encargado de caja suscripciones emite listado de las nuevas facturas (abonos), envía una copia a contabilidad.

Ventas:

- El cliente solicita por teléfono o personalmente una suscripción nueva.
- Ejecutivas de ventas emiten facturas por clientes nuevos.
- Entregan al cliente original y copia de facturas o las envían con el cobrador.
- Ingresan los datos del cliente en el sistema.

- Emiten reporte de clientes nuevos en original y copias.
- Envían a contabilidad copia del reporte de clientes nuevos.
- Envían al encargado de diferimiento de los ingresos no devengados copia de los clientes nuevos.
- Entregan a encargada de cobros original y copia de facturas de clientes nuevos, con detalle adjunto.
- Encargada de cobros firma de recibido detalle emitido por ejecutiva de ventas.

6.1.2 PROCEDIMIENTO DE COBRO DE SUSCRIPCIONES

Los pagos los puede efectuar el cliente en caja suscripciones, a través de cobradores y bancos del sistema, de acuerdo a los procedimientos que presentamos a continuación:

Caja Suscripciones:

- El cliente efectúa abonos en oficinas centrales, se toma de base la factura emitida por el valor del abono.
- Entrega al cliente original sellado de cancelado.
- Archiva copia de factura para incluirla en liquidación.
- El cliente se presenta a oficinas centrales a cancelar el total de su factura.
- El encargado de caja suscripciones busca la factura impresa por informática.

- Sella de cancelado original y copia de factura.
- Entrega al cliente original sellado de cancelado.
- Archiva copia de la factura para incluirla en su liquidación.

Cobradores:

- Encargada de cobros distribuye facturas de clientes nuevos a cobradores.
- Cobradores firman de recibido el reporte de entrega de facturas de clientes nuevos.
- Si el cliente paga, sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega al cliente original sellado de cancelado.
- Reporta a encargada de cobros las facturas pagadas.
- Encargada de cobros tacha del reporte de entrega de clientes nuevos las facturas canceladas.
- Cobrador liquida efectivo y copias de facturas en caja suscripciones.

Bancos del Sistema:

- El asistente de circulación emite mensualmente estados de cuenta de los clientes.
- Envía por correo los estados de cuenta.
- El cliente paga suscripción en bancos del sistema.
- Receptores del banco sellan el codo de estado de cuenta

como constancia de recibido.

- Banco envía a oficinas centrales estados de cuenta cancelados, previo acreditar cuenta bancaria y cobrar su comisión.
- El encargado de caja suscripciones recibe estados de cuenta cancelados en el banco.
- Sella de cancelado original y copia de las facturas.
- Adjunta al estado de cuenta la copia de la factura respectiva.
- Envía a contabilidad estados de cuenta y facturas.
- Elabora detalle de facturas canceladas en los bancos del sistema.
- Envía a asistente de circulación original de facturas canceladas.
- El asistente de circulación firma de recibido el detalle de facturas pagadas en el banco.
- Envía por correo el original de la factura sellada de cancelado.
- Contabilidad rebaja la cuenta corriente según estados de cuenta enviados por el banco.

6.1.3 PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION DE INGRESOS DE CAJA SUSCRIPCIONES

El encargado de caja suscripciones liquida diariamente los ingresos que percibe, de la forma siguiente:

- Efectúa corte de las operaciones del día y cuadra.
- Elabora detalle de las facturas pagadas en el día.
- Elabora detalle de cheques recibidos.
- Elabora boleta de depósito bancario.
- Elabora voucher de transporte de valores.
- Sella con marchamo bolsa con el efectivo y cheques.
- Entrega a cajero general el reporte de facturas del día y listado de cheques.
- El cajero general entrega recibo de caja de uso interno por el total de ingresos del día.
- El encargado de caja suscripciones introduce en buzón bolsa con dinero y documentación respectiva.

6.1.4 REGISTROS CONTABLES

Las partidas contables correspondientes a los procedimientos anteriores, son las siguientes:

P#1	----- x/x/x -----	
Cuentas por cobrar		xxx.xx
Ingresos no devengados		xxx.xx
IVA débito		xxx.xx
Timbre de prensa		xxx.xx

Para registrar cuentas por cobrar suscriptores, según listado de facturas impreso por informática.

NOTA: Igual partida se corre para el registro de clientes nuevos, tomando de base el reporte emitido por las ejecutivas de venta.

P#2 ----- X/X/X -----

Caja y bancos	xxx.xx	
Ingresos suscripciones		xxx.xx
IVA débito		xxx.xx
Timbre de prensa		xxx.xx

Para registrar las facturas emitidas por abonos de los clientes.

ERROR DETECTADO POR EL AUDITOR INTERNO:

Cuando el cliente se presenta a oficinas centrales a efectuar un abono, no se le entrega la factura impresa por informática, sino que se le extiende otra por el valor del abono, luego estas facturas se anotan en un reporte que es la documentación soporte de la partida anterior.

El error detectado es que, se están reconociendo ingresos por el método de lo percibido y no de lo devengado según corresponde, transgrediendo los principios de contabilidad generalmente aceptados de conservatismo y realización.

P#3 ----- X/X/X -----

Ingresos no devengados	xxx.xx	
IVA débito	xxx.xx	
Timbre de prensa	xxx.xx	
Cuentas por cobrar		xxx.xx
Registro de notas de crédito autorizadas, correspondientes a bajas y anulaciones en la cartera.		

ERROR DETECTADO POR EL AUDITOR INTERNO:

Aunque las bajas a la cartera si las toma en consideración el empleado encargado de elaborar el reporte de diferimiento de ingresos no devengados, existe un incremento en los trámites administrativos.

P#4 ----- X/X/X -----

Caja y bancos	xxx.xx	
Cuentas por cobrar		xxx.xx
Registro de las cancelaciones de facturas impresas por informática, según reporte de caja suscripciones.		

ERROR DETECTADO POR EL AUDITOR INTERNO:

El encargado de caja suscripciones tiene que hacer una

clasificación de las facturas pagadas por los clientes que fueron impresas por informática, y las facturas que tuvo que emitir por pagos parciales, esto puede provocar errores en un momento determinado.

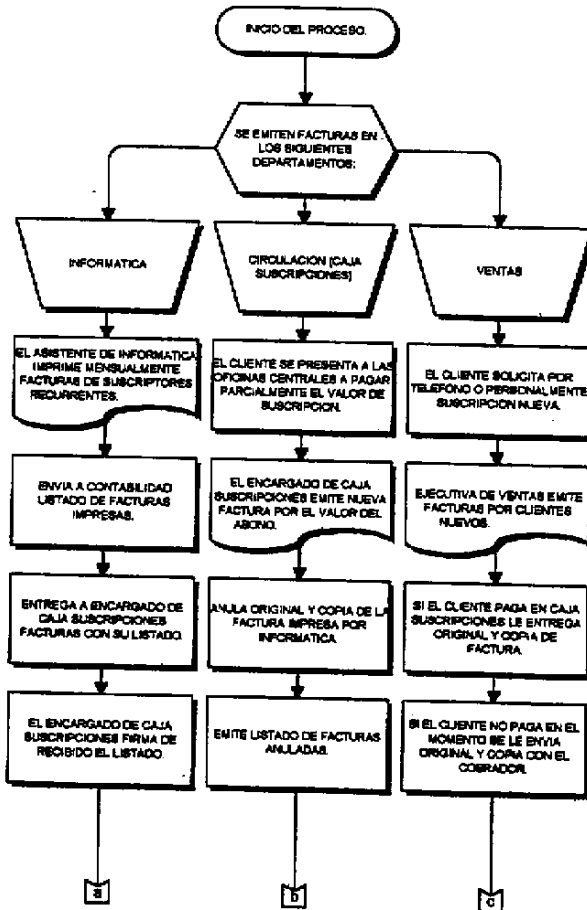
P#6 ----- X/X/X -----

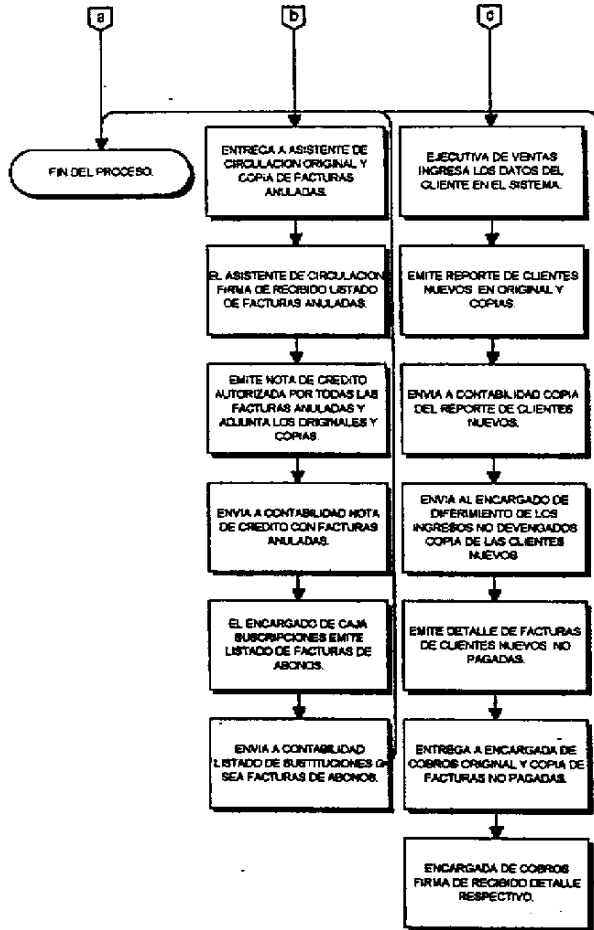
Ingresos no devengados	xxx.xx
Ingresos suscripciones	xxx.xx

Para registrar las ventas producto del mes, según cuadro de diferimiento adjunto. Ver anexo I.

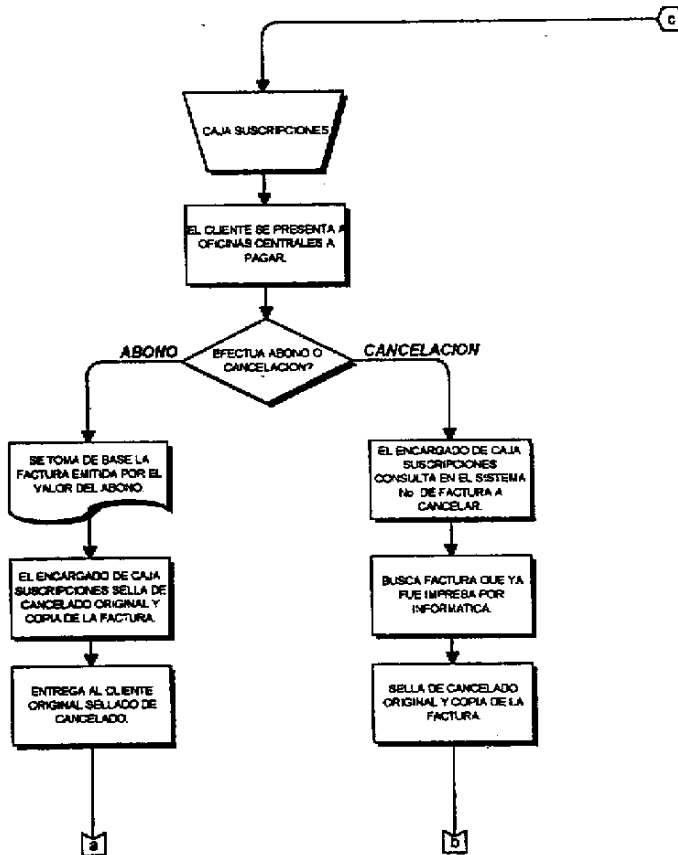
Con el objeto de lograr una mejor comprensión de los procedimientos descritos, se presentan los flujogramas siguientes:

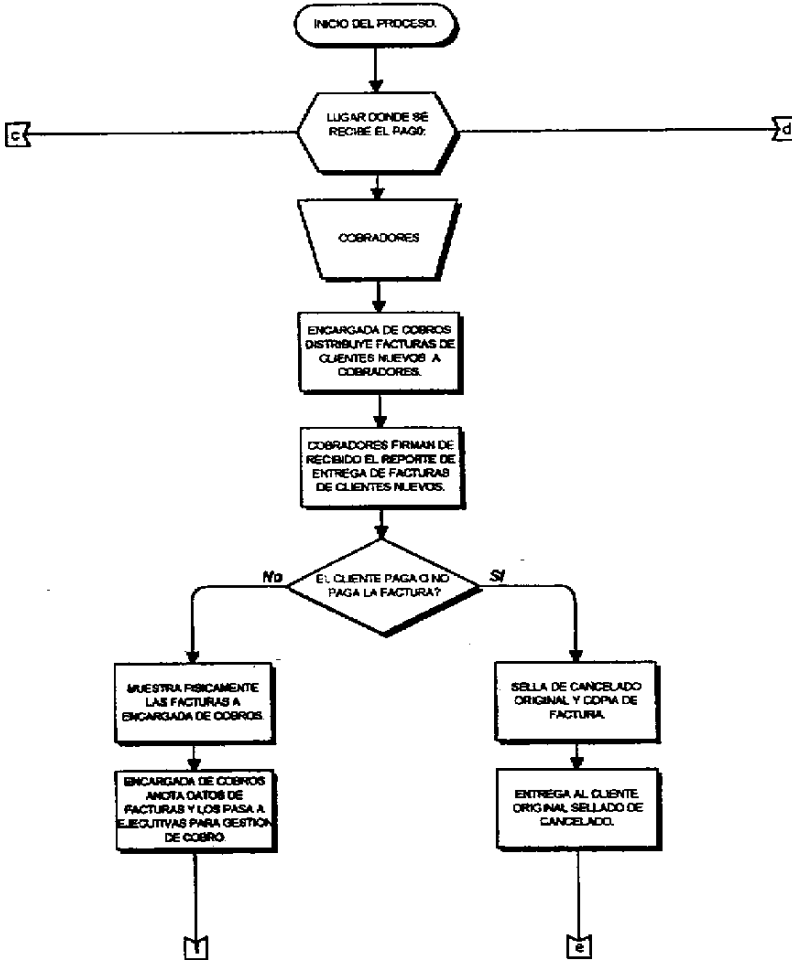
PROCEDIMIENTO DE FACTURACION SUSCRIPCIONES

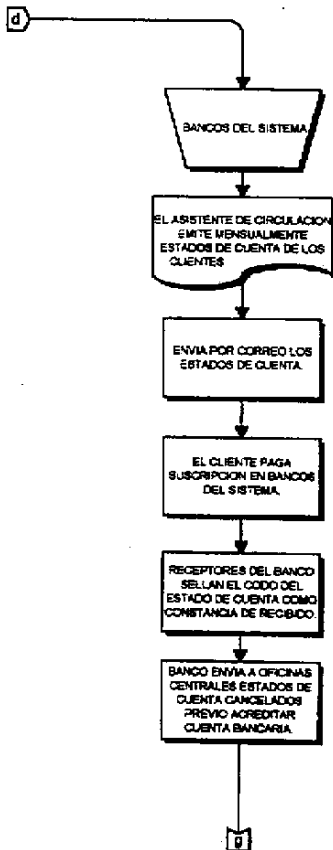


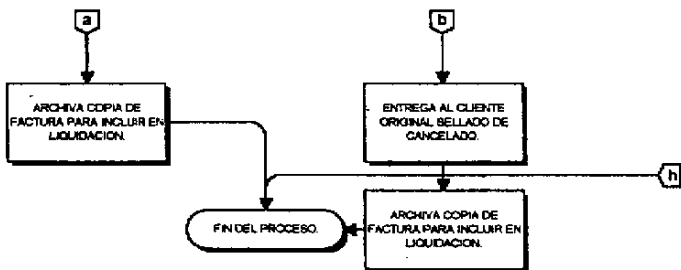


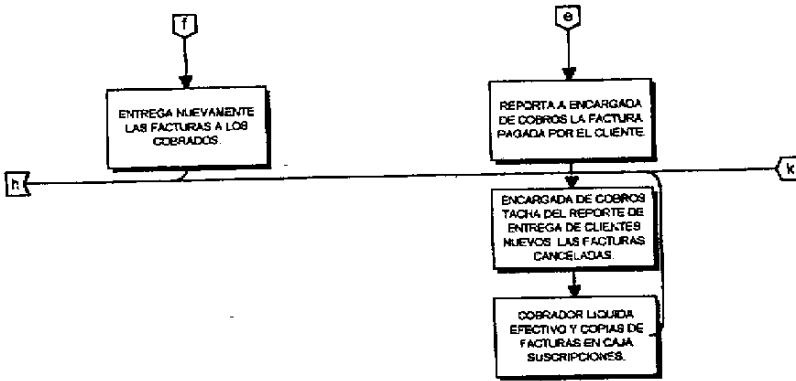
PROCEDIMIENTO DE COBRO DE SUSCRIPCIONES

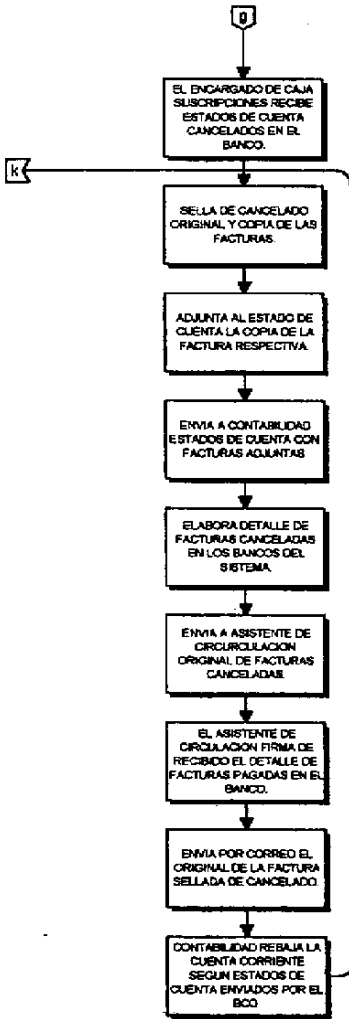




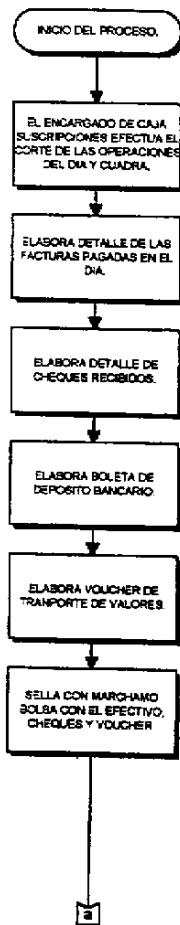


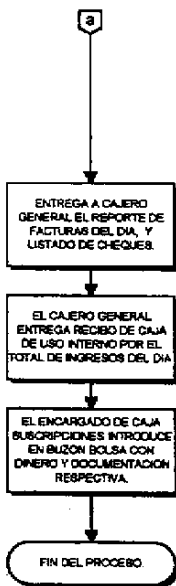






PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION DE INGRESOS DE CAJA SUSCRIPCIONES.





6.2 SITUACION DE UN PROCESO DESPUES DE LA ASESORIA DEL AUDITOR INTERNO

La asesoría que brindará el auditor interno, será con respecto a los procesos de facturación, cobro y liquidación descritos anteriormente.

6.2.1 PROCEDIMIENTO DE FACTURACION Y COBRO

La facturación se efectúa para clientes recurrentes o nuevos, tal como se menciona a continuación:

Clientes recurrentes pago en bancos del sistema:

- Asistente de circulación imprime estados de cuenta un mes antes de que finalice la suscripción vigente.
- Envía por correo estados de cuenta a los clientes.
- El cliente recurrente se presenta a pagar en bancos del sistema.
- Receptor del banco sella de cancelado el codo del estado de cuenta.
- Entrega al cliente el codo del estado de cuenta debidamente sellado.
- Banco nos envía estados de cuenta previo acreditar la cuenta bancaria y cobrar su comisión.
- El encargado de caja suscripciones recibe estados de cuenta del banco.

- Emite original y copia de las facturas.
- El sistema genera automáticamente partida contable y activa el servicio según fecha de suscripción.
- Sella de cancelado original y copia de las facturas.
- Incluye en reporte diario de ingresos facturas pagadas con estados de cuenta.
- Entrega a asistente de circulación original de las facturas selladas de cancelado.
- El asistente de circulación envía por correo la factura.

Clientes recurrentes pago en oficinas centrales:

- El cliente recurrente se presenta a pagar en oficinas centrales.
- El encargado de caja suscripciones emite original y copia de la factura respectiva.
- El sistema genera automáticamente partida contable y activa el servicio según fecha de suscripción.
- El encargado de caja suscripciones sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega al cliente el original sellado de cancelado.
- Archiva copia de la factura para incluirla en reporte diario de ingresos. Ver anexo II.

Cliente nuevo pago en oficinas centrales:

- El cliente nuevo se presenta a oficinas centrales a

solicitar suscripción.

- Ejecutiva de ventas emite solicitud de suscripción con datos del cliente frecuencia y monto.
- El cliente paga en caja suscripciones según solicitud de suscripción emitida por ejecutiva.
- El encargado de caja suscripciones emite factura.
- El sistema genera automáticamente partida contable y activa el servicio según fecha de suscripción.
- El encargado de caja suscripciones sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega al cliente el original sellado de cancelado.
- Archiva copia de la factura para incluir en reporte diario de ingresos.
- Ejecutivas de ventas emiten listado de solicitudes de suscripciones del día.
- Entregan listado a encargada de cobros.
- Encargada de cobros verifica en el sistema que las solicitudes ya estén facturadas.
- Emite listado de comisiones de ejecutivas de ventas.

Cliente nuevo pago a través del cobrador:

- El cliente nuevo solicita vía telefónica suscripción.
- Ejecutiva de ventas emite una solicitud de suscripción con datos del cliente.
- Elabora detalle de solicitudes vía telefónica.
- Entrega a encargada de cobros la solicitud de

suscripción.

- Encargada de cobros firma de recibido detalle de solicitudes elaborado por ejecutivas.
- Encargada de cobros distribuye solicitudes entre los cobradores.
- Cobrador visita al cliente y recibe pago.
- Emite recibo de caja.
- Entrega a encargado de caja suscripciones recibos y pagos de los clientes.
- El encargado de caja suscripciones verifica correlatividad de recibos según serie específica del cobrador.
- Cuadra pagos y recibos.
- Emite factura.
- El sistema genera automáticamente partida contable y activa el servicio según fecha de suscripción.
- El encargado de caja suscripciones sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega al cobrador el original sellado de cancelado.
- Cobrador entrega a encargada de cobros el original de las facturas canceladas.
- Encargada de cobros tacha las solicitudes de suscripción pagadas.
- Devuelve al cobrador factura para que la entregue al cliente.
- Cobrador entrega factura original al cliente.

6.2.2 PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION DE INGRESOS DE CAJA
SUSCRIPCIONES

La fuente de ingresos de la caja suscripciones proviene de: clientes, cobradores, bancos del sistema; los procedimientos a seguir son los siguientes:

- El cliente paga directamente en caja suscripciones.
- El encargado de caja suscripciones emite original y copia de la factura.
- Sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega original al cliente y archiva copia para incluirla en reporte diario de ingresos.
- Cobrador se presenta a caja suscripciones a liquidar los pagos recibidos.
- El encargado de caja suscripciones recibe del cobrador dinero, copias de recibos y solicitud de suscripción.
- Verifica que los recibos se encuentren en correlativo.
- Cuadra dinero contra recibos.
- Emite original y copia de la factura.
- Sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega original al cobrador y archiva copia para incluirla en reporte diario de ingresos.
- Los clientes pagan suscripción en bancos del sistema.
- Banco envía estados de cuenta de los clientes debidamente sellados por el receptor.
- El encargado de caja suscripciones emite original y copia de la factura.

- Sella de cancelado original y copia de la factura.
- Entrega a asistente de circulación original de facturas para que se envíen por correo.
- Adjunta copia de factura al estado de cuenta que envía el banco.
- Emite reporte diario de ingresos.
- Adjunta al reporte diario de ingresos copias de las facturas y estados de cuenta pagados en el banco.
- El encargado de caja general verifica que dinero y estados de cuenta cuadren contra facturación.
- Firma de recibido copia del reporte diario de ingresos.
- El encargado de caja suscripciones elabora boleta de depósito bancario y de transporte de valores.
- Introduce bolsa de dinero sellada con marchamo en buzón respectivo.

6.2.3 REGISTROS CONTABLES

Las partidas contables correspondientes a los procedimientos anteriores son:

P#1 -----	x/x/x	-----
Caja y bancos		xxx.xx
Ingresos no devengados		xxx.xx
IVA débito		xxx.xx
Timbre de prensa		xxx.xx
Para contabilizar facturación		
del mes.		

NOTA: esta partida se genera automáticamente al imprimir la factura de suscripción. a la vez se activa el servicio a partir de las fechas de la suscripción. apareciendo el cliente en el listado de repartos y número de ejemplares a imprimir.

P#2 ----- x/x/x -----

Ingresos no devengados	xxx.xx
Ingresos suscripciones	xxx.xx
Para registrar las ventas del mes según diferimiento.	

NOTA: El sistema genera automáticamente esta partida. se corre un proceso mediante el cual el sistema hace los cargos y abonos en mención.

Las observaciones del auditor interno con respecto a sus recomendaciones son las siguientes:

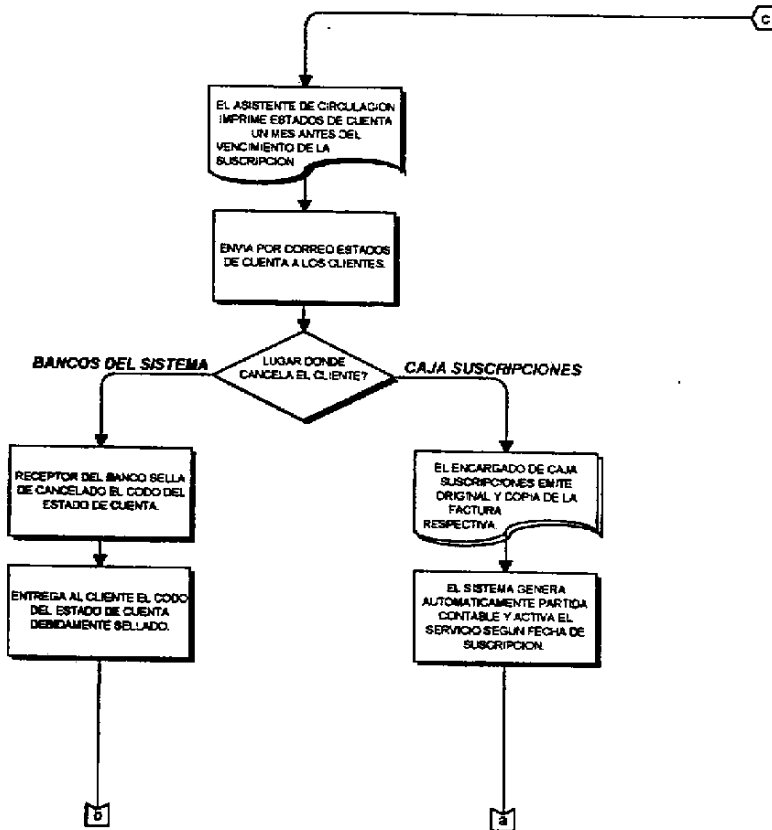
- Los clientes que no paguen anticipadamente (ésta es la política adoptada por la administración), se les dará de baja automáticamente, después de un cierto período de gracia, el cual dependerá de la frecuencia de la suscripción; durante dicho período el sistema genera una partida contable en la que se afecta una cuenta de gasto, a su vez alimenta información al listado de repartos y número de ejemplares a imprimir; al vencerse

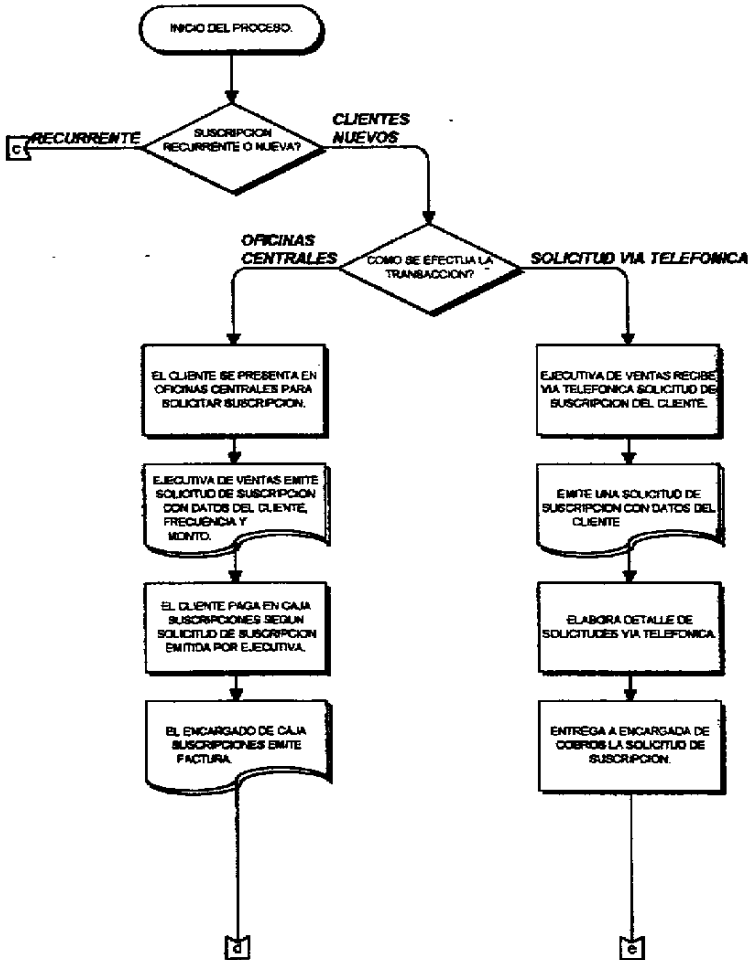
el plazo se genera un listado de clientes a los cuales ya no se les enviarán ejemplares.

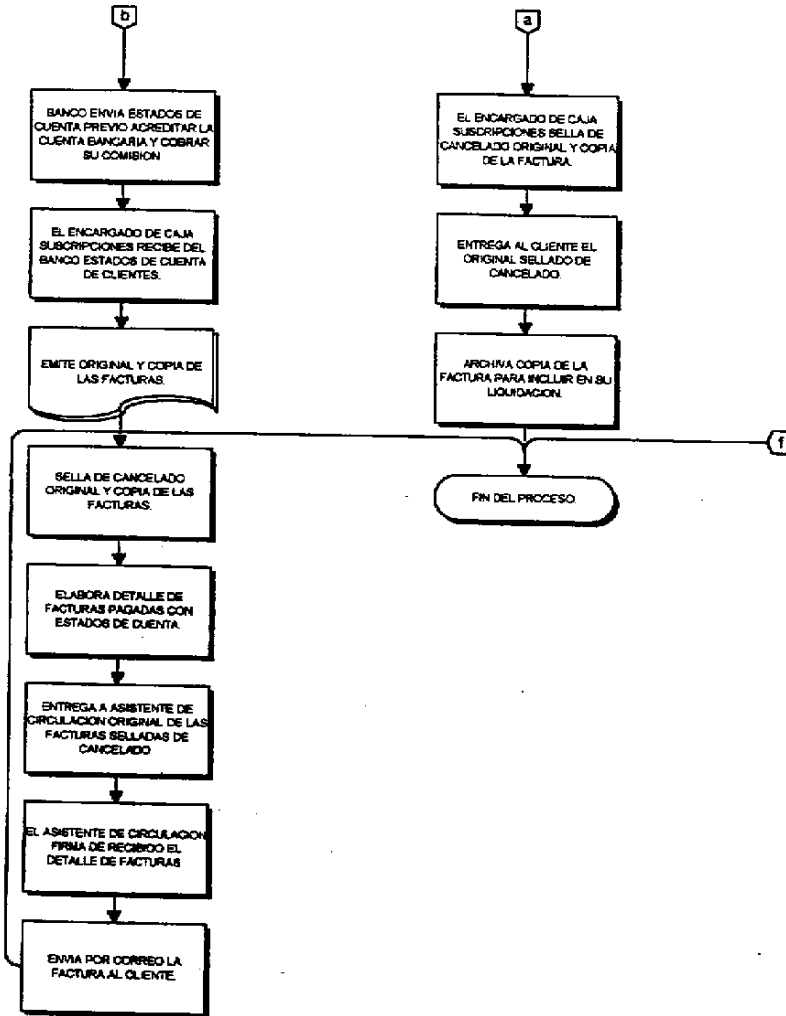
- En el caso de existir descuentos que se encuentren debidamente autorizados, éstos se aplicarán al momento de la facturación.
- Para llevar a cabo el procedimiento actual es necesario que en caja suscripciones se disponga de más personal, para una adecuada atención al cliente.
- En contabilidad únicamente se verificará que la información de los reportes coincidan con la documentación del caso.
- Por medio del procedimiento en mención se podrá llevar control por correlativo de la facturación, se podrá cumplir con la política de cobro establecida por la administración, se simplificará el procedimiento administrativo y contable, se tendrán los procedimientos de control interno del caso, la empresa podrá cumplir con los principios contables de realización y conservatismo.
- Es recomendable que se lleve un paralelo, ya sea manual o a través del sistema, para comprobar la efectividad de los cambios introducidos.

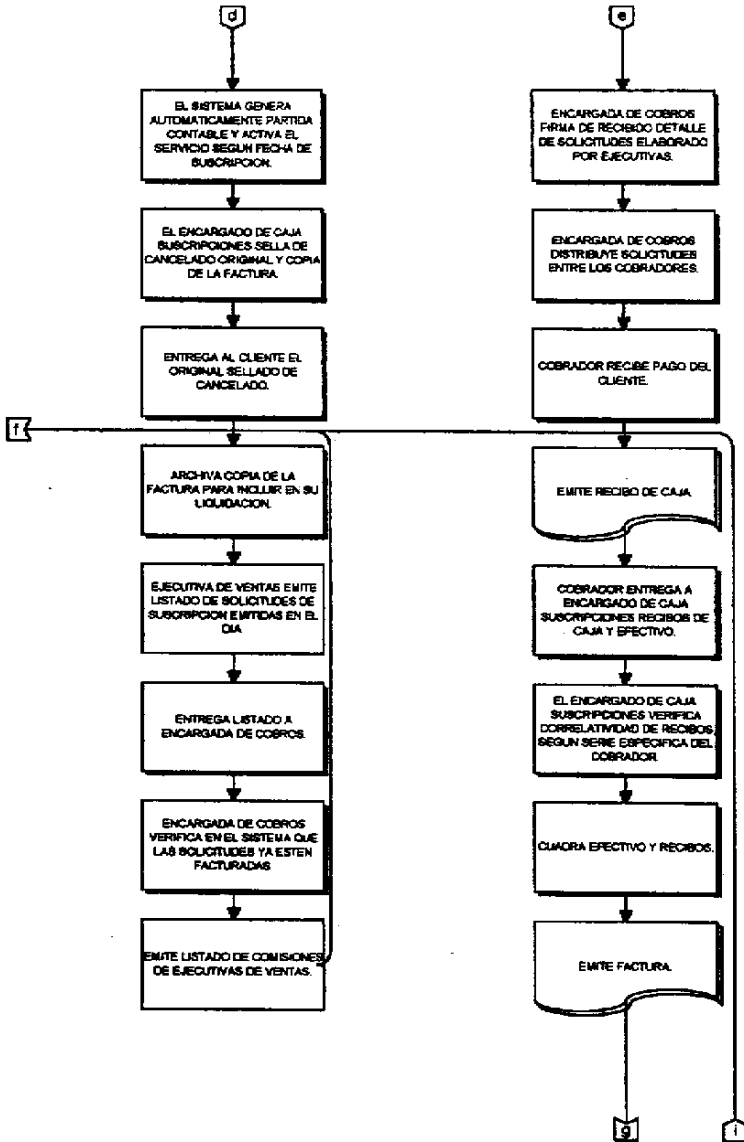
Con el objeto de lograr una mejor comprensión de los procedimientos descritos, se presentan los flujogramas siguientes:

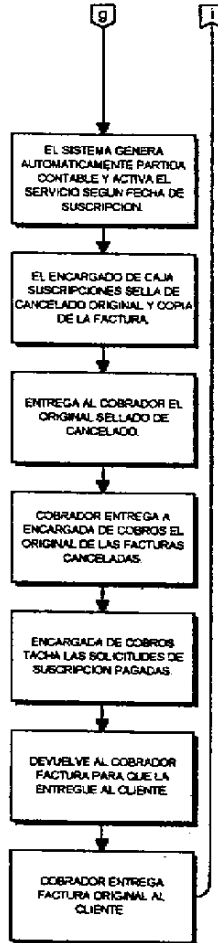
PROCEDIMIENTO DE FACTURACION Y COBRO



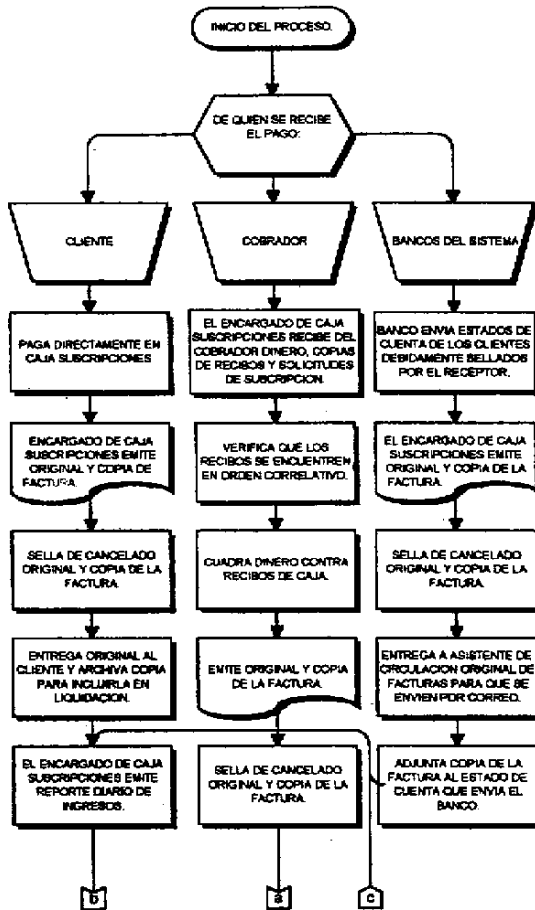


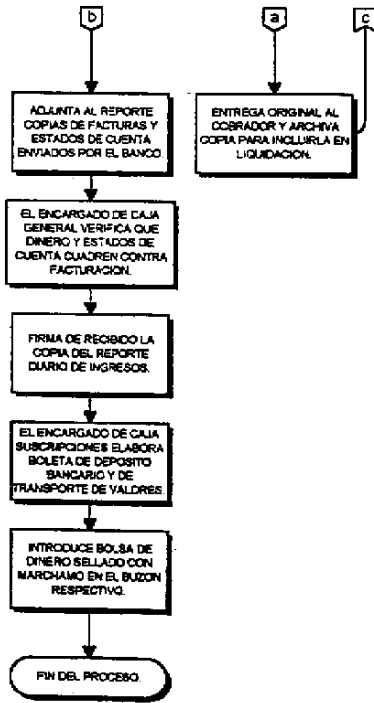






PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION DE INGRESOS DE CAJA SUSCRIPCIONES





CONCLUSIONES

1) La industria del periodismo es muy peculiar, en ésta se encuentran características que no son comunes a otras industrias, tales como las siguientes:

- a) Se ofrece un servicio a los clientes por intermedio de anuncios publicitarios y publicaciones varias.
- b) Realiza una transformación de materias primas, por medio de un proceso productivo: su producto final es el periódico.
- c) Es una empresa de tipo comercial.

Adicionalmente, la industria en mención tiene una repercusión a nivel social, ya que presenta la situación económica, política, social y cultural de la nación, esto hace que sea objeto de estudio especial.

2) El departamento de organización y métodos en la industria del periodismo, tiene como principal objetivo, aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos burocráticos así como el control dentro de la misma; todo lo anterior se puede traducir en reducción de costos, eliminación de trabajos innecesarios y aprovechamiento de los recursos.

3) Existe cierta similitud entre algunos de los objetivos del auditor interno y los de organización y métodos, sin embargo, el alcance y naturaleza de las pruebas difieren, es por ello que al consolidar los esfuerzos de ambos, se obtienen mejores resultados. La aportación específica que les brinda el auditor es de asesoría, tal como:

- Optimizar los recursos de la empresa y por consiguiente los ingresos.
- Al detectar situaciones que debilitan la estructura de control interno, se auxilia del trabajo del personal de organización y métodos, para que éste al examinar un área determinada, recomiende soluciones efectivas, previa a su evaluación.
- Contribuir a la realización de los objetivos establecidos por la administración.
- La administración puede cambiar o implementar ciertas políticas.
- La administración tiene mayor garantía de que las recomendaciones propuestas por organización y métodos, solucionarán las deficiencias detectadas.

4) Uno de los retos que se le presentan a las empresas, es el de mejorar continuamente sus procesos, no hacerlo implica en la mayoría de casos, perder clientes ofreciéndolos indirectamente a la competencia y,

consecuentemente, se dé una disminución significativa en sus ingresos. Esta es una de las razones principales por las cuales en las empresas grandes se tiene un departamento de organización y métodos.

- 5) Los objetivos del mejoramiento de los procesos podrían resumirse en los siguientes: eliminación de errores y demoras. utilización adecuada de los activos. procesos fáciles de entender y adaptar a las necesidades cambiantes de los negocios.

RECOMENDACIONES

- 1) Estudiar y analizar separadamente, cada una de las actividades que se realizan en la industria del periodismo, para definir procedimientos que se ajusten a los requerimientos del caso, tanto en lo que respecta a cada uno de ellos, así como en la interrelación que tienen.
- 2) Brindar el apoyo necesario al Departamento de Organización y Métodos, con el objeto de que se puedan eliminar o disminuir las resistencias al cambio, de esta forma las recomendaciones podrán ser implementadas fácilmente.
- 3) Despertar el interés de la Administración, para que solicite la asesoría del auditor interno al Departamento de Organización y Métodos; al consolidarse esfuerzos, las recomendaciones propuestas serán más eficientes y abarcarán todos los aspectos como por ejemplo: contables y de control interno.
- 4) Dedicar el tiempo y atención necesarias al mejoramiento continuo de los procesos, para evitar errores o pérdidas por costos innecesarios en los mismos.

- 5) Facilitar el trabajo de los empleados implantando procedimientos fáciles de entender y adaptar a las necesidades cambiantes de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

1. ANDERSON, R.G. "Organización y Métodos". Traductor Manuel Garcia Viso. España, Ediciones-Distribuciones, S.A., (s.f.).
2. AVENDAÑO AMAYA, Ismael. "Manual de periodismo". (s.n.t.).
3. GOMEZ CEJA, Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". 8va. edición. México, Editorial Mc. Graw-Hill, 1994.
4. HAMMER, Michael; CHAMPY, James. "Reingeniería". Traductor Jorge Cárdenas Nannetti. Colombia, Editorial Norma, 1994.
5. HARRINGTON, H. James. "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Traductores Gloria Elizabeth Rosas Lopetegui y Marco Antonio Tiznado Santana. Colombia, Editorial Mc. Graw-Hill, 1992.
6. HERRERA MONTERROSO, Haroldo Eduardo. "El departamento de organización y métodos y la reingeniería, dentro de las instituciones bancarias". Guatemala 1.995.

Tesis Lic. Contador Público y Auditor. USAC., Facultad de Ciencias Económicas.

7. INSTITUTO GUATEMALTECO DE CONTADORES PUBLICOS Y AUDITORES. Guía No. 1 "Conceptos básicos y objetivos de Auditoría Interna", Comisión de Auditoría Interna, 1994.
8. UNIVERSIDAD FRANCISCO MARROQUIN. FACULTAD DE INGENIERIA DE SISTEMAS. INFORMATICA Y CIENCIAS DE LA COMPUTACION. PROGRAMA DE EDUCACION ABIERTA FISICC-IDEA. Resistencia al cambio. Futuro (Gua.). (No. 25) 10. Marzo de 1.997.

ANEXOS

**REPORTE DE DIFERIMIENTO DE INGRESOS NO DEVENGADOS
SEMESTRE DE ENERO 1,9___ A JUNIO 1,9___.**

No. FACTURA	CLIENTE	FRECUENCIA	TOTAL FACTURA	DIFERIMIENTO DEL TOTAL DE LA FACTURA					
				ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
QUIMAS			Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.	Q.

ANEXO I

ELABORADO POR _____

REVISADO POR _____

REPORTE DIARIO DE INGRESOS
GUATEMALA, _____ DE _____ DE _____.

No. FACT.	CLIENTE	FORMA DE PAGO				TOTAL
		EFFECTIVO	CH. LOCALES	CH. OTROS BCOB.	ESTADO DE CTA.	
BUMAS		Q.	Q.	Q.	Q.	Q.

ANEXO II

ELABORADO POR _____

REVISADO POR _____

REGIMEN BOLETA DE DEPOSITO BANCARIO	
EFFECTIVO	Q.
CHEQUES LOCALES	Q.
CHEQUES OTROS BANCOS	Q.
TOTAL	Q. _____
	=====