

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**“AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE  
PLANIFICACION FAMILIAR”**

**TESIS**

**Presentada a la Junta Directiva de la  
Facultad de Ciencias Económicas**

**Por**

**CARLOS HUMBERTO MORALES MORALES**

**Previo a conferírsele el Título de**

**CONTADOR PUBLICO Y AUDITOR**

**En el Grado Académico de:**

**LICENCIADO**

**Guatemala, Enero de 1999**

**JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

Decano:	Lic. Miguel Angel Lira Trujillo
Secretario:	Lic. José Eduardo Velásquez Carrera
Vocal I.	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal II.	Lic. Andrés Guillermo Castillo Nowell
Vocal III	Lic. Victor Hugo Recinos Salas
Vocal IV	P.C. Julissa Marisol Pinelo Machorro.
Vocal V	P.C. Miguel Angel Tzoc Morales.

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXAMENES**

**ARES PRACTICAS**

Auditoría	Lic. Rubén Eduardo Del Aguila Rafael
Contabilidad	Lic. José Rolando Ortega Barreda
Matemática - Estadística	Lic. José de Jesús Portillo

**JURADO QUE PRACTICO EL EXAMEN DE TESIS**

Presidente	Lic. Rolando Jiménez Godoy
Examinador	Lic. Salvador Giovanni Garrido Valdez
Examinador	Lic. Edgar Ranulfo Valdés Castañeda



Guatemala, 4 de Octubre de 1998.

Licenciado  
Donato Monzón Villatoro  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala.  
Su Despacho.

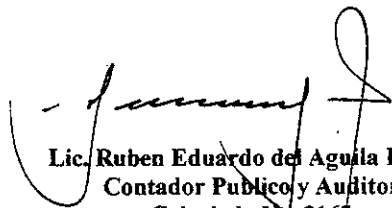
Señor Decano:

Atendiendo la designación que se me hiciera oportunamente, he procedido a asesorar al Señor **CARLOS HUMBERTO MORALES MORALES** en la preparación de su proyecto de tesis titulado "**AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR**".

En opinión del suscrito, este trabajo constituye un importante aporte para la Contaduría Pública y Auditoría, así como para todo aquel estudiante o profesional interesado en el tema, ya que abarca lo concerniente a la importancia que tiene la aplicación de una Auditoría Administrativa a este tipo de empresas en particular; y a todas las empresas en general.

Por lo anterior, me permito recomendar que el trabajo presentado por el sustentante se acepte para discusión y defensa en el Examen Privado de Tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Atentamente,



**Lic. Ruben Eduardo del Aguila Rafael**  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2163




FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONOMICAS  
CARRERA "S-3"  
CARRERA, Zona 12  
CENTROAMERICA

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS. GUATEMALA,  
DIECIOCHO DE ENERO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y NUEVE.

Con base en lo estipulado en el Artículo 23º. Del Reglamento de Evaluación Final de Exámenes de Areas Prácticas y Examen Privado de Tesis y el Acta AUD. 69-98, donde consta que el estudiante **CARLOS HUMBERTO MORALES MORALES**, ha aprobado su Examen Privado de Tesis, se le autoriza la impresión del Trabajo de Tesis, denominado: "LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN UNA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR".

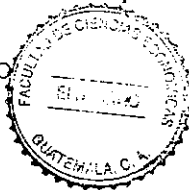
Atentamente,

"D Y ENSEÑAD A TODOS"

  
LIC. EDUARDO ANTONIO VELÁSQUEZ CARRERA  
SECRETARIO



  
LIC. RAFAEL ÁNGEL LIRA TRUJILLO  
DECANO



## **DEDICATORIA**

**A DIOS:** Por haberme permitido alcanzar este objetivo.

**A MIS PADRES** Eulogio Morales Monterroso  
Tomasa Morales de Morales (Q.E.P.D.)  
Como recompensa a sus esfuerzos.

**A MI ESPOSA** Miguelina Dolores Prillwitz Guzmán  
Como agradecimiento y muestra de mi amor eterno.

**A MIS HIJOS** Luis Carlos, Otto Rolando, Alma Patricia  
Con todo mi amor y cariño.

**A TODA MI FAMILIA** Por haberme apoyado y alentado a seguir adelante.

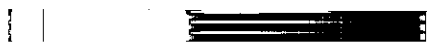
**A MI ASESOR DE TESIS** Lic. Ruben Eduardo del Aguila Rafael  
Por haberme guiado en esta árdua tarea.

**A** **LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE**  
**GUATEMALA**  
Por haber dado luz a mis conocimientos

**A** **INSTITUTO NACIONAL DE ELECTRIFICACIÓN**  
Por brindarme la oportunidad de poner en práctica los  
conocimientos adquiridos y aprender.

## INDICE

	PAGINA	
I	INTRODUCCION	i
<b>CAPITULO I</b>		
<b>EMPRESAS DE PLANIFICACION FAMILIAR</b>		
1.1	DEFINICION	1
1.2	IMPORTANCIA	1
1.3	ANTECEDENTES	3
1.4	ASPECTOS LEGALES	4
<b>CAPITULO II</b>		
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR</b>		
2.1	ASAMBLEA GENERAL	12
2.2	JUNTA DIRECTIVA	12
2.2.1	ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA	13
2.3	GERENTE GENERAL	14
2.4	AUDITORIA INTERNA	14
2.5	GERENCIA DE DESARROLLO RURAL	15
2.6	GERENCIA ADMINISTRATIVA	16
2.6.1	OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PUESTO	16
2.6.2	FUNCIONES PRINCIPALES	17
2.7	GERENCIA FINANCIERA	18
2.7.1	OPERACIÓN	18
2.7.2	CONTROL	19
2.8	GERENCIA MERCADEO, EDUCACION E INFORMACION	20



2.8.1	FUNCION PRINCIPAL	20
2.8.2	OPERACIÓN	21
2.9	GERENCIA MEDICA	21
2.9.1	FUNCION PRINCIPAL	21
2.9.2	OPERACIÓN	21

### **CAPITULO III**

#### **AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

3.1	DEFINICION	22
3.2	LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONEN	22
3.2.1	PLANEACION Y SUPERVISION	23
3.2.1.1	CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR Y MEDIO EN QUE OPERA.	25
3.2.1.2	IDENTIFICACION DE AREAS SIGNIFICATIVA DE AUDITORIA	26
3.2.1.3	DECISION PRELIMINAR EN EL GRADO DE CONFIABILIDAD QUE SE PIENSA DEPOSITAR EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.	27
3.2.1.4	CONSIDERACION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS DE AUDITORIA.	29
3.2.2	SUPERVISION	31
3.2.3	TRABAJO DE CAMPO	32
3.2.3.1	RECOPIACION DE LA INFORMACION	32
3.2.3.1.1	CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	32
3.2.3.1.2	ENTREVISTAS	33
3.2.3.1.3	PAPELES DE TRABAJO	34
3.2.3.1.4	ANALISIS DE LA INFORMACION	35
3.2.4	INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA	36
3.2.4.1	ELEMENTOS DEL INFORME	37
3.2.4.2	DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS	37
3.2.4.3	RECOMENDACIONES A LA ADMINISTRACION	38
3.2.4.4	PREPARACION Y ENTREGA DEL INFORME	38

2.4.5	ASPECTOS DOCTRINARIOS	38
3	COMO ADVERTIR UNA SEÑAL DE PELIGRO	39
3.1	REDUCCION DE GASTOS INNECESARIOS	39
4	ENFOQUE BASICO	40
5	BENEFICIOS	41

#### **CAPITULO IV**

##### **REPERCUSIONES ADMINISTRATIVAS POR FALTA DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN LAS EMPRESAS DE PLANIFICACION FAMILIAR**

1.1	ASPECTO GENERAL	43
1.2	ASPECTO FINANCIERO	43
1.2.1	RECEPCION Y APLICACIÓN DE RECURSOS	44
1.3	ASPECTO ADMINISTRATIVO	44
1.3.1	PERSONAL	44
1.3.2	REPERCUSIONES EN EL AREA CONTABLE	45
1.3.3	OBTENCIÓN DE RECURSOS Y APLICACIÓN DE FONDOS	45
1.3.4	REPERCUSIONES EN EL AMBIENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR	46

#### **CAPITULO V**

##### **CASO PRACTICO DE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR**

5.1	FASE PRELIMINAR	47
5.1.1	PLANIFICACIÓN	47
5.1.2	ALCANCE	47
5.1.2.1	EXAMEN O INVESTIGACION	47
5.1.3	EVALUACIÓN	48
5.1.4	PERSONAL REQUERIDO	48



5.2	ENTREVISTA PRELIMINAR	4
5.3	EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO	5
5.4	COMPILACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION	6
5.5	PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.	6
5.6	PRUEBAS SUSTANTIVAS.	6
5.7	INFORME	7
	CONCLUSIONES	7
	RECOMENDACIONES	7
	BIBLIOGRAFIA	7
	ANEXOS	

## INTRODUCCION

A principios de la década de los cincuenta, solo dos países en América Latina y el Caribe, Argentina y Uruguay, tenían baja fecundidad. Para principios de los noventa, 17 de los 24 países habían reducido su tasa de fecundidad por debajo de 4 hijos por mujer. De los años 60 a los 90, la fecundidad promedio en América Latina se redujo en un 45% de 6 hijos por mujer a 3, esto debido a programas de Planificación Familiar, organizados por empresas privadas.

Sin embargo, las empresas de Planificación Familiar requieren aún de mejoras en todos los niveles operativos, ejecutivos y de dirección en sus empresas; para mejorar los programas de atención al cliente y reforzar los sistemas de supervisión a los programas que presta la empresa.

El panorama se vuelve complejo cuando consideramos otras mejoras de tipo programático, administrativo y financiero que garanticen la eficiencia de la gestión médica, de anticoncepción y de carácter social. En este contexto, los administradores de programas de planificación familiar enfrentan una creciente necesidad de planificación familiar no sólo en que hacer, sino como hacerlo.

Ante tal situación el rol que juega el Contador Público y Auditor es muy importante, máxime cuando se trate de optimizar los recursos administrativos de las empresas de planificación familiar, ya que al aplicar sus conocimientos adquiridos a través de una Auditoría Administrativa, podrá determinar sus deficiencias y en su gestión soluciones, con lo cual mejorará su funcionamiento y se ampliará la cobertura para otros servicios sociales.



El presente trabajo denominado “Auditoria Administrativa en una Empresa de Planificación Familiar”, consta de cinco capítulos; el primero de ellos contiene la definición de la empresa de Planificación Familiar, su importancia, la base legal y sus antecedentes.

En el capítulo II, se presenta la estructura organizacional de una empresa de Planificación Familiar, y las funciones que realiza cada una de las áreas que la forman. La Auditoria Administrativa en su definición y los aspectos importantes que conllevan la solicitud de ésta clase de auditorias se presentan en el capítulo III.

El capítulo IV, contiene las repercusiones administrativas que se originan por la falta de Auditoria Administrativa en las empresas. Para que en el capítulo V, se plantee un caso práctico de la aplicación de una Auditoria Administrativa, en una Empresa de Planificación Familiar.

He aquí, un trabajo que trata de servir de guía en el aprendizaje de la forma de operar de una Empresa de Planificación Familiar, y la aplicación de una Auditoria Administrativa, con conceptos básicos; descripción de herramientas administrativas y técnicas que ayuden al mejor entendimiento del lector; orientado principalmente al profesional de la Contaduría Pública y la Auditoria; y a los que tienen a su cargo la dirección de las Empresas de Planificación Familiar.

## CAPITULO I

### EMPRESAS DE PLANIFICACION FAMILIAR

#### 1.1. DEFINICION

Las empresas de Planificación Familiar son entidades privadas, de servicios no lucrativo que tienen por objeto promover la regulación de la fecundidad ayudando a espaciar convenientemente los embarazos, mediante programas de métodos anticonceptivos para evitar el crecimiento poblacional en forma desproporcionada. Para fortalecer sus programas se trazan los siguientes objetivos:

- a) Propugnan por la paternidad responsable como elemento esencial para el bienestar de la familia y la comunidad en general.
- b) Promueven la salud de la familia en particular de la madre y los niños, evita la práctica del aborto y el cuidado médico del niño en su primera etapa.
- c) Ayuda al desarrollo integral de la familia a través de cursos educativos para la mejor planificación familiar de acuerdo a su condición socioeconómica.

“Las empresas de Planificación familiar son aquellas instituciones que se dedican a regular la fecundidad, para satisfacer las necesidades de armonizar el crecimiento de la población con el desarrollo económico y social como en mejorar las condiciones de la salud, particularmente del grupo materno infantil”.<sup>1</sup>

#### 1.2 IMPORTANCIA

Las dificultades cada vez mayores y más complejas para dar satisfacción a las

---

<sup>1</sup> Martínez Manauton, Jorge ¿Qué es un Programa de Planificación Familiar?, *Imidem, México 1,987* Pagina 19.

necesidades básicas para la sobrevivencia de una población en acelerado crecimiento, ha determinado también la necesidad de aplicar los principios básicos de la planeación de los problemas sociales, en la búsqueda del mejor uso de los recursos disponibles a fin de obtener los mayores beneficios y de proveer posibles resultados.

La aplicación de estos principios ha llevado a elaborar planes y programas prácticamente en todos los campos de la actividad humana, de tal manera que actualmente constituye una tarea común de cualquiera que tenga a su cargo la prestación de servicios a la producción de bienes para la comunidad.

En Guatemala la tarea no ha sido fácil para las empresas de Planificación Familiar, ya que por lo menos la mitad de la población Guatemalteca está formada por habitantes indígenas. La comunicación con este sector ha sido una de las prioridades de las instituciones que se dedican a esta actividad, aunque dirigirse a ellos ha sido su principal objetivo, y saber que los Mayas hablan 23 dialectos diferentes y el 86% de las mujeres, son analfabetas. Además, la población indígena está dispersa a través de centenares de pequeñas aldeas, la mayoría de ellas situadas en zonas montañosas, donde a veces los caminos son inexistentes.

Los diarios son raros entre las comunidades mayas, y la mayoría de la gente ni siquiera tiene radio, esta falta de información, con las barreras lingüísticas y religiosas, ha convertido a la planificación familiar en su tema "Tabú", hasta en aquellas parejas que la practican.

Impulsado por las necesidades de la gente, las empresas de Planificación Familiar en Guatemala han incrementado sus esfuerzos para llegar a las comunidades mayas.

Las empresas de Planificación Familiar, coadyuvan con el desarrollo social y económico de Guatemala. Tienen su principal objetivo satisfacer necesidades de la población, que el gobierno y las empresas mercantiles no cubren. Funcionan con los recursos económicos que obtienen de sus operaciones ordinarias y extraordinarias, y de donaciones para aplicarlos en necesidades sociales de acuerdo a sus objetivos y fines establecidos.

Entre sus principales objetivos se establecen los siguientes:

- ▶ Promover y prestar servicios de planificación familiar, para propiciar el mejoramiento de las condiciones de salud de la población y disminuir la morbimortalidad materno – infantil para dar lugar a una regulación de la fecundidad y como consecuencia una reducción de la natalidad en todo el país.
- ▶ Disminuir la incidencia del aborto al incrementar la práctica de la planificación familiar.
- ▶ Desarrollo familiar para el sector salud así como de información y orientación formal e informal, para toda la población.
- ▶ Crear la infraestructura administrativa y de servicios que permita la continuidad y ampliación de los programas de planificación familiar en todo el ámbito nacional.
- ▶ Organizar los servicios educativos para adecuar sistemas de información, supervisión y evaluación a nivel nacional.

### **3 ANTECEDENTES:**

Las empresas de Planificación Familiar fueron creadas como entidades no gubernamentales (ONG's) y en Guatemala se consolidaron en 1944 –1954, donde se

abrió el sistema político, el cual permitió la participación popular sobre todo por medio de las cooperativas y los sindicatos los cuales proliferaron durante esos años.

En 1956, se creó el Consejo de bienestar social de Guatemala, asociación de carácter sin fines de lucro, que aglutinó múltiples organizaciones de beneficencia gubernamentales y no gubernamentales existentes antes de esa fecha.

En 1976 se promovió la organización comunitaria como una respuesta a la urgencia de hacer llegar los recursos con mayor rapidez, así como permitir que los organismos donantes se sintieran con más confianza de que sus recursos realmente llegarían a su destino.

Con la llegada al poder de un gobierno civil en enero de 1986. El gobierno guatemalteco comenzó a salir de su situación de aislamiento internacional, y además comenzó el repunte de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG's), al entrar al país una gran cantidad de recursos que van canalizándose por medio de ellas y en 1988 llegaron a representar una décima parte de los ingresos totales del gobierno.

Las empresas de Planificación Familiar por ser asociaciones sin fines de lucro dependen de donaciones de empresas, aportes del extranjero y donaciones individuales e ingresos por servicios y productos de sus actividades.

#### **1.4 ASPECTOS LEGALES**

En Guatemala la Planificación Familiar se declara como un derecho constitucional y según el Artículo 48 de la Constitución Política de la República establece: "El Estado garantiza la protección social, económica y judicial de la familia. Promoverá el establecimiento sobre la base legal del matrimonio, sobre la igualdad de derechos de

pareja conyugal, y sobre la paternidad responsable y el derecho de las personas a decidir libremente el número y espaciamiento de sus hijos”.

Además, las Organizaciones No Gubernamentales que se encuentran realmente inscritas se convierten en Personas Jurídicas, por lo que poseen la capacidad de contraer derechos y también obligaciones, son responsables de sus actos, los cuales son distintos de las personas que lo conforman. Las legislación vigentes más importantes que afecta a estas entidades son:

- a) **Código Civil Decreto No. 106.** Las empresas de Planificación Familiar por ser asociaciones privadas, de servicio, no lucrativa, sin nexos políticos ni religiosas se rigen por este Código, el artículo 15 inciso 2 y 3 establece que son personas jurídicas civiles las fundaciones y entidades de interés público reconocidas por la ley, las asociaciones sin finalidad lucrativa, que se proponen promover, ejercer y proteger sus intereses sindicales, políticos, económicos, religiosos, sociales, culturales, profesionales o de cualquier orden cuya constitución fuere debidamente aprobada por la autoridad respectiva.
- b) **Ley del Impuesto Sobre la Renta decreto No.26-92 y reformas contenidas en Decreto No. 61-94.** Es un impuesto directo, afecta las utilidades que el contribuyente obtenga, el artículo 6 inciso b, c y d de la ley del Impuesto Sobre la Renta, establece que están exentas de pagar el impuesto, las rentas que obtengan las universidades legalmente autorizadas, las asociaciones o fundaciones no lucrativas legalmente inscritas como exentas ante la Dirección General de Rentas Internas, que tengan por objeto la caridad, beneficencia, asistencia o el servicio social, culturales, científicas





de educación e instrucción, artísticas, literarias, deportivas, políticas, profesionales sindicales, gremiales, religiosas, colegios profesionales, las instituciones religiosas siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación y en ningún caso distribuyan utilidades.

c) **Ley del Impuesto a las Empresas Mercantiles y Agropecuarias Decreto No.32-95.**

La base imponible de este impuesto es la cuarta parte del monto que resulte de restar al total de activos, menos el total de créditos fiscales pendientes de reintegro por parte del fisco, el total de los pasivos y las utilidades retenidas, conforme el balance general de apertura del ejercicio. A la base imponible se le aplica el tipo impositivo del 1.5% y se paga trimestralmente, el pago del impuesto se hace dentro de los 15 días hábiles inmediatos a la finalización de cada trimestre calendario (enero, abril, julio, octubre de cada año).

Las exenciones, según el artículo 9 inciso b y c, son las universidades legalmente autorizadas para funcionar en el país, las asociaciones, fundaciones, cooperativas, centro educativos y culturales, las asociaciones deportivas, gremiales, sindicatos, profesionales, partidos políticos y las entidades religiosas y de servicio social o científico todas legítimamente constituidas y autorizadas, siempre que la totalidad de los ingresos que obtengan y su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación, en ningún caso se distribuyan utilidades o bienes entre sus integrantes.

d) **Ley del Impuesto al Valor Agregado Decreto No. 27-92 y reformas Decreto No.**

**60-94.** Es un impuesto indirecto que afecta a cualquier persona, a diferencia de los impuestos directos que se aplican a personas determinadas. En el artículo 7 inciso 9,

establece que están exentos del IVA, los aportes y donaciones a asociaciones, fundaciones, e instituciones educativas, culturales, de asistencia o de servicio social y las entidades religiosas no lucrativas, constituidas legalmente y debidamente registradas como tales. El inciso 10, contiene la exención a los pagos por el derecho de ser miembro y las cuotas periódicas a las asociaciones o instituciones sociales, recreativas, culturales, científicas, educativas y deportivas, así como a los colegios profesionales y los partidos políticos.

El artículo 8 y 9 establece que las universidades no deben cargar el impuesto en sus operaciones de ventas como tampoco en la prestación de servicios, la factura no paga el impuesto consignado en el documento, sino que entregarán las constancias de exención debidamente autorizadas por la Dirección General de Rentas Internas.

Según el artículo 29 los documentos de ventas y servicios que están obligados a emitir son facturas, notas de débito, notas de crédito, autorizadas por la Dirección General de Rentas Internas. Los libros y registros obligados a llevar tomando en cuenta las exenciones y según el artículo 37 son el de compras y ventas, en forma manual o computarizada.

El artículo 40 de la Ley del IVA establece que deben presentar dentro del mes calendario siguiente al del vencimiento de cada período impositivo, una declaración del monto total de las operaciones realizadas en el mes calendario anterior, incluso las retenciones del impuesto y consignar en la misma forma los demás datos que se soliciten en el formulario. Cabe destacar que las empresas de Planificación Familiar en nuestro medio se encuentran exentas del cobro y pago de dicho impuesto.

**e) Ley del Impuesto Sobre Productos Financieros Decreto No.26-95.**

Este impuesto grava los ingresos por intereses de cualquier naturaleza, que se pague a personas individuales o jurídicas, no sujetas a fiscalización de la Superintendencia de Bancos. Según esta ley la diferencia entre el precio de compra y el valor a que se redimen los títulos valores, con cupón o tasa cero (0), se consideran intereses, que son la base imponible, a la que se le aplica el tipo impositivo del diez por ciento (10%) para determinar el impuesto a pagar. Las personas individuales o jurídicas que pague o acrediten intereses, y que no estén sujetas a fiscalización de la Superintendencia de Bancos, calculan el impuesto en forma global, sobre la totalidad de los intereses.

El pago de las retenciones se hace dentro de los diez (10) días hábiles del mes siguiente al mes calendario en que se efectuaron las mismas. Las exenciones, según el artículo 9 inciso b y c, son las universidades legalmente autorizadas para funcionar en el país las asociaciones, fundaciones, cooperativas, centros educativos y culturales las asociaciones deportivas, gremiales, sindicatos, profesionales, partidos políticos las entidades religiosas y de servicio social o científico, todas legítimamente constituidas y autorizadas, siempre que la contabilidad de los ingresos que obtengan su patrimonio se destine exclusivamente a los fines de su creación, en ningún caso distribuyen utilidades o bienes entre sus integrantes.

**f) Código Tributario Decreto No.6-91**

Contiene normas generales relacionadas con las leyes fiscales vigentes que afectan a todas las personas jurídicas que operan en el país. El artículo 94 contiene las sanciones que se aplican, en caso de faltas a diferentes leyes fiscales.

) **Código de Trabajo Decreto 1441 y reformas Decreto No. 64-92.**

Regula todas las relaciones entre el empleado y el patrón. El código de trabajo fue creado para regular las relaciones laborales entre el patrono y el trabajador, contiene los derechos y obligaciones de cada uno. Establece las prestaciones laborales, a que está obligado a pagar el empleador al trabajador, por ejemplo, horas extraordinarias, ventajas económicas, días de asueto, período pre-natal y post-natal para la madre trabajadora, indemnización, vacaciones.

) **Ley del Aguinaldo Decreto No.76-78.**

Contiene la obligación de todo patrón de pagar un sueldo adicional a los trabajadores el 15 de diciembre de cada año.

) **Ley de Bonificación Anual para los Trabajadores del Sector Privado y Publico Decreto No.42-92**

Contiene la obligación de todo patrón de pagar un sueldo adicional a los trabajadores el 15 de julio de cada año.



**CAPITULO II**  
**STRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE PLANIFICACION**  
**FAMILIAR**

La estructura organizacional se refiere a la forma en que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan. En la mayoría de las empresas la estructura organizacional son demasiado complejas para transmitirse verbalmente. Por esta razón, los administradores trazan comúnmente un organigrama. En un organigrama, los cuadros individuales representan la división del trabajo y la manera en que están departamentalizadas las actividades.

Para las empresas de Planificación familiar, también se debe evaluar su estructura por lo que se deben prever las siguientes actividades:

Hacer una lista de trabajo que necesita realizarse para alcanzar los objetivos de la organización.

Dividir todo el trabajo en actividades que pueden desempeñar lógicamente y cómodamente individuos o grupos.

Combinar las actividades de manera lógica y eficiente.

Establecer mecanismo para la coordinación. y

Controlar la efectividad de las estructuras organizacionales y ajustarlas a las necesidades.

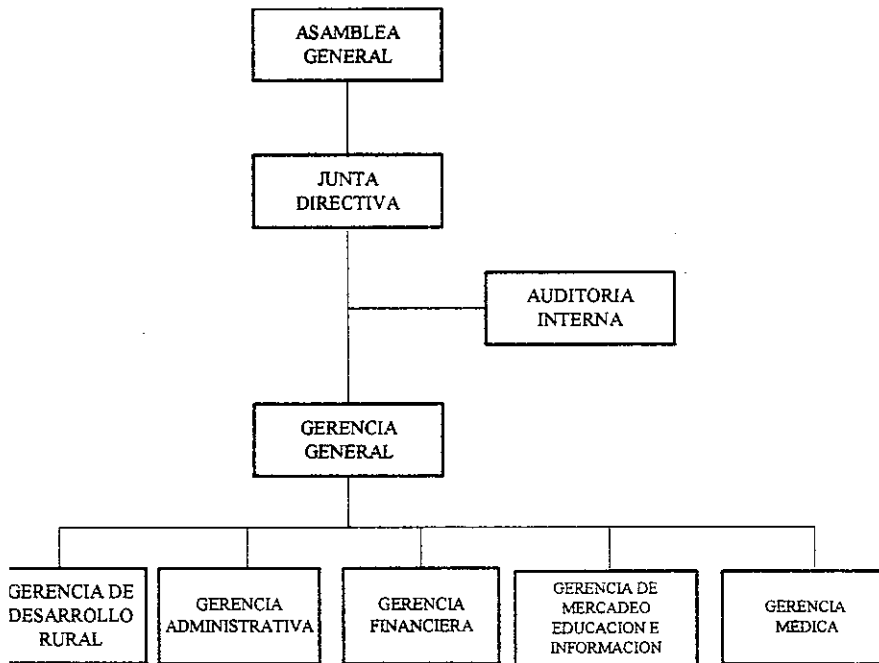
De acuerdo con lo anterior, se debe definir la estructura que se considere más conveniente para el cumplimiento adecuado de las funciones, evitando así la creación de una estructura basada en modelos apriorísticos.

La estructura orgánica de las empresas de planificación familiar comprende cinco gerencias, además de la gerencia general, y se encuentra desglosado de la siguiente manera:

- Asamblea General
- Junta Directiva
- Gerencia General
- Auditoría Interna
- Gerencia de Desarrollo Rural
- Gerencia Administrativa
- Gerencia Financiera
- Gerencia de Mercadeo Educación e Información; y
- Gerencia Médica.

A continuación se presenta el organigrama siguiente:

**ORGANIGRAMA 1  
EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR**



A continuación se presentan las funciones desarrolladas por cada una de ellas:

**.1 ASAMBLEA GENERAL**

La Asamblea General, es el órgano máximo de la entidad y se integra con los socios activos. Esta se regirá de acuerdo como lo estipula el Código de Comercio.

**.2 JUNTA DIRECTIVA**

La Junta Directiva se integra con los siguientes cargos:

- ) Presidente;
- ) Vice – Presidente;

2000



- c) Secretario;
- d) Pro – Secretario;
- e) Tesorero; y
- f) Dos Vocales.

El sistema de elección de los mismos, para integrar la Junta directiva será p  
cargos, la elección se hará en forma secreta y resultarán electas la personas que obteng  
la mayoría de votos.

Los miembros de Junta Directiva durarán en sus funciones, por lo menos d  
años, los cuales podrán ser removidos después de un año.

#### **2.2.1 ATRIBUCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA**

Son atribuciones de la Junta Directiva:

- a) Tener a su cargo la dirección de los asuntos de la institución y deberán normar s  
actuaciones dentro de los límites de los estatutos, acuerdos, resoluciones  
disposiciones de la Asamblea General.
- b) Velar por el buen nombre de la institución y tomar las disposiciones necesarias para  
efecto.
- c) Aprobar, ejecutar, coordinar y supervisar los programas de trabajo, asimism  
administrar el patrimonio y recursos de la Institución a través de un Direct  
Ejecutivo que la misma Junta Directiva nombrará como órgano administrativo de  
Asociación y que dirigirá por encargo u delegación de la misma.
- d) Resolver los asuntos relacionados con la adquisición o aceptación de donaciones  
bienes.



) Convocar a Asamblea General para las sesiones ordinarias y extraordinarias conforme los estatutos.

Formular y presentar a la Asamblea General la memoria e informe anual de las operaciones de la institución.

l Nombrar y remover al Director Ejecutivo y demás personal cuya selección no se le delegue al Director.

### **3 GERENTE GENERAL**

Es el puesto de carácter ejecutivo que tiene a su cargo la planeación, organización dirección de planes y proyectos delegados por la Junta Directiva. Tendrá a su cargo la lección y contratación del personal ejecutivo que considere necesario para cumplir con s fines propuestos en la empresa de Planificación Familiar.

Coordina y establece las normas y procedimientos para el mejor funcionamiento la empresa a través de métodos y técnicas modernas de administración. Delega ciones a sus subalternos inmediatos, supervisando la buena ejecución de sus lvidades.

Establece las políticas económicas, financieras y mercadológicas y vela por su mplimiento.

### **4 AUDITORIA INTERNA**

La auditoria interna es el departamento dentro de la organización que se encarga ofrecer una garantía razonable de que los activos de la institución se preservan de nera apropiada, y de que los registros financieros se elaboran con suficiente precisión onfiabilidad para preparar los estados financieros. La auditoría interna también ayuda

a los diferentes directores a evaluar la eficiencia operacional de las áreas que dirigen.

La auditoria interna también evaluará la eficacia con que el sistema de control interno está funcionando en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Evaluará la precisión y utilidad de algunos de los informes de la organización, y conducirá recomendaciones tendientes a mejorar los sistemas de control.

El ámbito y la profundidad de la auditoria interna variarán según el tamaño de la institución y de sus políticas; desde un análisis bastante limitado hasta un análisis más amplio y general.

El departamento de auditoria interna dentro de una empresa de planificación familiar es muy importante, ya que es el órgano fiscalizador de la institución y encargará de informar a la gerencia de los hallazgos encontrados.

## **2.5 GERENCIA DE DESARROLLO RURAL**

La administración, integración y dirección global de las actividades rurales, es bajo la responsabilidad de esta gerencia, y para el efecto cuenta con una dependencia de promotores voluntarios. Sin embargo, la anterior jefatura de desarrollo rural velará por la correcta planificación, organización, dirección y control del conjunto de unidades operativas que la conforman, de tal manera que estas unidades establezcan y busquen repuesta a las necesidades de planificación familiar de la población y alcancen los resultados esperados.

La organización de la gerencia de desarrollo rural cuenta jerárquicamente con el Gerente de Desarrollo quien a nivel operativo dependerá de la Gerencia General, como los Jefes de Campo quienes dependerán de la Gerencia de Desarrollo.

El Jefe de Campo se encarga de velar por la correcta ejecución de los planes programas y acciones de los servicios comunitarios en el área a su cargo de acuerdo a las normas, reglamentos y lineamientos de la institución.

Administrar el programa de servicios comunitarios en el área a su cargo desarrollando y aumentando progresivamente la capacidad de servicios. A éstos les reportaran los promotores voluntarios, quienes se encargaran de distribuir los anticonceptivos no clínicos a la población de su comunidad que voluntariamente emanden.

## **.6 GERENCIA ADMINISTRATIVA**

La Gerencia Administrativa de las empresas de Planificación Familiar tienen a su cargo las siguientes operaciones:

### **.6.1. OBJETIVOS PRINCIPALES DEL PUESTO**

- . Coordinar las actividades de las dependencias bajo su cargo con el objeto de ejercer un control efectivo, llevando un registro cronológico y sistemático de las operaciones administrativas de la empresa.
- . Coordinar la producción de información financiera y de los servicios administrativos en general a ser utilizada por la Gerencia como base y referencia en la oportuna toma de decisiones.
- . Coordinar y promover en forma periódica, dentro de las diferentes dependencias que integran el área administrativa y los demás departamentos usuarios de servicios administrativos de la empresa, reuniones de trabajo con el objeto de:
  - Coordinar adecuada y oportunamente actividades del giro normal del negocio.

- Planificar con suficiente anticipación actividades de trabajo ordinarias extraordinarias.
  - Discutir amplia y constructivamente soluciones a problemas de índole común varios departamentos o unificación de criterios relacionados con prácticas políticas de operación.
4. Proponer a la Gerencia General ajustes o cambios en las políticas y procedimientos administrativos, con el objeto de adecuarlos a las necesidades y nuevos objetivos de la empresa.
  5. Planificar y definir en combinación con los subordinados directos de cada área administrativa específicamente el contenido, extensión, oportunidad de preparación presentación de reportes periódicos a ser discutidos y evaluados en reuniones de trabajo periódicas.
  6. Establecer un programa calendarizado en forma anual de las reuniones de contacto efectuarse en su departamento para la evaluación de cumplimiento de objetivos seguimiento de problemas.

#### **2.6.2. FUNCIONES PRINCIPALES**

1. Coordinar la planificación financiera y presupuestaria de la empresa.
2. Coordinar la planificación de objetivos a corto, mediano y largo plazo de las diferentes dependencias que integran el área administrativa.
3. Colaboración en forma coordinada con la Gerencia General en la planeación implementación y evaluación periódica del sistema de predeterminación de metas de

corto, mediano y largo plazo, tanto propias como de sus subordinados y del departamento en general, congruentes a los objetivos generales de la empresa.

Este sistema de realización integral del personal, deberá contemplar al menos los siguientes aspectos:

- a) Contribuir a objetivos presupuestales
- b) Contribución a la expansión y desarrollo de las operaciones de la empresa.
- c) Creatividad e implementación de nuevos sistemas de operación o mejoras a los procedimientos operativos actuales.
- d) Creatividad y sugerencia de nuevas ideas que beneficien al personal y sus condiciones de trabajo.
- e) Desarrollo y capacitación profesional y personal.

## **7 GERENCIA FINANCIERA**

Las Gerencias Financieras de las empresas de planificación familiar tienen las siguientes operaciones:

### **7.1. OPERACIÓN**

Coordinar la preparación, ejecución y los presupuestos por cada departamento de la empresa, preparando el presupuesto sumario general para ser presentado a la Gerencia General.

Revisar los estados financieros y de resultados de la empresa, emitir los comentarios pertinentes y presentarlos a la Gerencia General.

Evaluar el comportamiento de los gastos reales en relación al presupuesto: emitir comentarios y recomendaciones necesarias y proponer la implementación de medidas

correctivas.

4. Mantener supervisión constante para que las actividades administrativas de diferentes dependencias y actividades bajo su responsabilidad.

- Compras
- Contabilidad
- Procesamiento electrónico de datos
- Caja General

Para que se desarrollen de acuerdo a los planes, metas y procedimientos previamente establecidos.

5. Velar por que se cumplan las políticas administrativas previamente dictadas por Gerencia General.

6. Implementar procedimientos de control y manejo de flujo de efectivo, a través de presupuestos financieros de ingresos y salidas de efectivo a corto, mediano y largo plazo.

#### **2.7.2. CONTROL**

1. Vigilar que todos los compromisos financieros sean cumplidos a tiempo.
2. Asegurarse a través del control y supervisión de la información contable necesaria que la situación financiera de la empresa se mantenga a un nivel que le permita desempeñar las actividades normales y prevenir eventualidades.
3. Ejercer supervisión permanente sobre el cumplimiento de los objetivos trazados en el departamento, de tal manera que permita evaluar con anticipación alternativas

implementarse como medidas correctivas.

4. Mantener un control directo o a través del jefe de contabilidad de los registros específicos, fechas y formas de pago de los impuestos a los que está sujeta la compañía.
5. Velar por el cumplimiento del presupuesto de su departamento, así como mantener los registros y elaborar los informes necesarios para informar a los restantes departamentos que integran la empresa, de la forma en que los mismos estén ejecutando sus propios presupuestos.
6. Revisar en combinación con los subordinados directos, de cada área bajo su cargo, reportes periódicos sobre alcances de objetivos, operacionales, problemas y resultados específicos observados en periodos de tiempo razonablemente cortos, con el objeto de mantener un adecuado contacto y seguimiento sobre los mismos.

Este procedimiento es vital principalmente en las áreas administrativas de:

- a) Contabilidad
  - b) Caja General (reportes diarios de disponibilidad)
  - c) Valores e inversiones (reportes semanales de inversionistas).
7. Ejecutar funciones que específicamente le sean asignadas por el supervisor inmediato.
  8. Aplicar las medidas disciplinarias en su área.

## **2.8 GERENCIA MERCADEO, EDUCACION E INFORMACION**

### **2.8.1 FUNCION PRINCIPAL**

Su función principal es la de dirigir, coordinar, supervisar y controlar las distintas actividades del área de mercadeo, educación e información.

### **2.8.2 OPERACIÓN**

1. Elaborar y ejecutar los planes de mercadeo de la empresa a corto, mediano y largo plazo.
2. Ejercer sobre el personal de las actividades de mercadotecnia suficiente control para alcanzar los objetivos deseados en su departamento.
3. Hacer informes, métodos y técnicas efectivas de control para el desarrollo de las áreas de ventas, publicidad, e investigación de mercados.
4. Comparar las metas de mercadeo con los resultados reales de manera periódica.
5. Empezar acciones correctivas cuando se detectan desviaciones significativas del mercadeo.
6. Promover cursos orientados sobre la planificación familiar, salud preventiva, educación sexual y otros cursos de capacitación.
7. Elaborar trípticos para dar información sobre los servicios que prestan las empresas.

## **2.9 GERENCIA MEDICA**

### **2.9.1 FUNCION PRINCIPAL**

Su función principal es la de dirigir, coordinar, supervisar y controlar las distintas áreas médicas del hospital, siendo responsable de la prestación de un buen servicio hospitalario, específicamente lo referente a esta área.

### **2.9.2 OPERACIÓN**

1. Supervisar a los médicos especialistas (tratantes), que atienden directamente a los pacientes referidos por ellos mismo o bien que hayan ingresado directamente a



hospital.

2. Verificar las diferentes unidades hospitalarias donde se llevan a cabo los exámenes necesarios para un diagnóstico médico más exacto.
3. Programar el rol de turnos y rotación del cuerpo de médicos residentes.
4. Efectuar visitas administrativas a las distintas unidades del hospital donde están asignados para los médicos.
5. Efectuar reuniones periódicas con su personal.

## CAPITULO III

### AUDITORIA ADMINISTRATIVA

#### .1 DEFINICION

La auditoria Administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales.

En términos generales, se puede inferir que la Auditoria Administrativa es un examen fiscalizador, objetivo, integrado y sistemático, que permite evaluar el cumplimiento de las políticas, planes, sistemas y procedimientos en las prácticas administrativas en todos los niveles, categorías y formas de organización, ya sea ésta de carácter público o privado. La Auditoria Administrativa, constituye un instrumento administrativo, con el cual se apoya la Alta Dirección, en el momento que lo considere oportuno, para establecer deficiencias o anomalías en cualquiera de las áreas funcionales de la organización, que le permitirá aplicar las medidas correctivas, oportunas y eficazmente, para alcanzar mejores resultados en la gestión administrativa, mejorar los sistemas y procedimientos actuales, aplicación correcta de las políticas, desarrollo de mejores prácticas administrativas; incentivo, motivación y capacitación constante al personal, permitiendo obtener mejores resultados, a través de cambios en la estructura organizacional.

#### .2 LOS ELEMENTOS QUE LA COMPONEN

La Auditoria Administrativa, se compone de diversas técnicas, las cuales tienen su

base en la práctica de una Auditoría tradicional, en su fase de Estudio y Evaluación de Control Interno, agregando técnicas propias de evaluación de la eficiencia administrativa entre las cuales se pueden mencionar:

- a) Cuestionarios,
- b) Entrevistas,
- c) Flujogramas,
- d) Análisis de sistemas,
- e) Estudio de procedimientos,
- f) Revisión y análisis de documentos de la entidad.

Al final del trabajo de campo se elabora el informe que es de uso exclusivo interno. Para el desarrollo de este tipo de auditoría no existen actualmente normas de auditoría emitidas en el medio que regule su accionar. En el proceso de la Auditoría Administrativa en Empresa de Planificación Familiar se aplican analógicamente algunas Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas para obtener evidencias, examinar y evaluar la administración. El proceso de la auditoría administrativa consiste en:

- a) Planeación y Supervisión.
- b) Trabajo de Campo.
- c) Informe.

### **3.2.1 PLANEACION Y SUPERVISIÓN**

Para aplicar una auditoría administrativa en una Empresa de Planificación Familiar es necesario que se haga una planeación del trabajo. En el proceso de planeación se deberá desarrollar la estrategia de auditoría y conducir a decisiones apropiadas acerca

e la naturaleza, alcance y oportunidad del trabajo de Auditoría Administrativa. La planeación es el proceso de identificar lo que debe hacerse, por quién, cuándo y duración del trabajo.

El punto de partida del proceso de una Auditoría Administrativa en una Empresa de Planificación Familiar es conocer la actividad principal que realiza, políticas, procedimientos internos y objetivos. El segundo paso en esta fase del proceso de Auditoría Administrativa es diseñar programas que identifiquen los procedimientos o pruebas de auditoría que se deberán realizar durante el examen y cronograma de actividades. El paso final es nombrar los auditores calificados al trabajo de campo. Aun cuando la planeación debe completarse antes de iniciar el trabajo de campo, el Contador Público y Auditor debe estar preparado para modificar los planes originales si durante la aplicación de los procedimientos de auditoría se encuentra ante circunstancia no previstas elementos no conocidos previamente. El proceso de planeación generalmente comprende:

- ) Conocimiento de la Empresa de Planificación Familiar y del medio en que opera.
- ) Identificación de las áreas significativas de eficiencias y deficiencias administrativa, donde se aplicará con mayor énfasis la auditoría.
- ) Decisión preliminar con relación al grado de confiabilidad que se piensa depositar en el control interno de la Empresa de Planificación Familiar.
- ) Consideración de asuntos administrativos de la auditoría (¿Qué es lo que debe hacerse?, ¿Dónde? ¿Cuándo?, ¿Cómo?).
- ) Documentos y divulgaciones del resultado de lo auditado, por medio de reportes

(intermedios) y el informe final a la entidad examinada.

### **3.2.1.1 CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA DE PLANIFICACIÓN FAMILIA Y MEDIO EN QUE OPERA.**

En la Auditoría Administrativa de Empresa de Planificación Familiar se debe considerar que éstas no distribuyen utilidades, los excedentes los aplican en la realización de sus objetivos, el financiamiento lo obtienen por su autogestión; por ejemplo prestación de servicios, la recaudación pública (rifas, teletón, bingos, etc). En muchos casos la mayor parte de sus ingresos son provistos de donaciones de cooperativas, Organismos de desarrollo, nacionales y/o extranjeros. Otras entidades que hacen aportaciones a las Empresas de Planificación Familiar pueden ser de naturaleza variada entre ellas religiosas, políticas, de beneficio, de salud, económicas, deportivas, etc; por lo que el Contador Público y Auditor al realizar el proceso de auditoría administrativa debe identificar plenamente el medio en que opera la entidad, aspectos jurídicos, económico y proyección social, delimitando su campo de acción.

En el proceso de planeación y en el trabajo de campo, el auditor debe considerar las características propias de estas entidades, obtener conocimiento del medio en que operan y sus objetivos. Esto le permitirá identificar eventos, transacciones y prácticas que, a su juicio, tengan un efecto importante en el proceso administrativo y ayudarlo a decidir el alcance y énfasis relativo del trabajo a ejecutar. En la etapa de planeación, el auditor obtiene información administrativa de la entidad, por medio de las técnicas de auditoría, ya sean individuales o combinadas, además la lectura de manuales internos, estatutos y otros documentos. Otros aspectos que el Contador Público y Auditor necesitan

Conocer acerca de la entidad son los siguientes:

- i) Planes y objetivos
- j) Organización
- k) Políticas y procedimientos
- l) Reglamentos
- m) Controles
- n) Naturaleza de la entidad
- o) Estructura y patrimonio
- p) Financiamiento
- q) Naturaleza de las operaciones
- r) Sistema de contabilidad, presupuestos e informes
- s) Políticas de operación
- t) Volumen de compras
- u) Capacitación del personal de la entidad
- v) Equipo físico y disposición.

Al evaluar el medio en que opera la entidad, se debe considerar:

- a) Fuentes de financiamiento, nacional y extranjero.
- b) Cumplimientos de leyes y reglamentos aplicables a la entidad.
- c) Aplicación de los principios y elementos de administración.

### **3.2.1.2 IDENTIFICACION DE AREAS SIGNIFICATIVA DE AUDITORIA**

Se debe identificar las áreas significativas de auditoría a fin de elaborar una estrategia que concentre los esfuerzos del equipo de auditoría administrativa en aquellas

áreas de mayor riesgo, para evidenciar las deficiencias de la administración. Las entrevistas con el personal de la Empresa de Planificación Familiar pueden incluir asuntos tales como:

- a) Cambios en la administración, en la estructura organizacional o en las actividades de la entidad.
- b) Dificultades financieras o problemas de contabilidad.
- c) Cambios en los sistemas de contabilidad y control interno.

### **3.2.1.3 DECISION PRELIMINAR EN EL GRADO DE CONFIABILIDAD QUE SE PIENSA DEPOSITAR EN LA ESTRUCTURA DE CONTROL INTERNO.**

En base al conocimiento que se tenga de la entidad por medio de procedimientos de indagación y observación, el auditor puede decidir anticipadamente el grado de confiabilidad que depositará en los controles internos. Para efectos de una auditoría de estados financieros y aplicable a la Auditoría Administrativa, la estructura de control interno consiste en los siguientes elementos:

- a) Ambiente de control.
  - b) Sistema Contable
  - c) Procedimiento de Control.
- a) **El Ambiente de Control**

Representa el efecto colectivo de varios factores a establecer, realizar o reducir la efectividad de procedimientos y políticas específicas. En el examen administrativo de las Empresas de Planificación Familiar se deben evaluar y analizar los siguientes aspectos:

- a.1) La filosofía y forma de operación de la Dirección,
- a.2) Estructura organizativa de la entidad,
- a.3) Funcionamiento del consejo de administración y su comités en particular, aquellos comités dedicados a la revisión del proceso de información financiera,
- a.4) Métodos de control administrativo para supervisar,
- a.5) Políticas y prácticas del personal,
- a.6) Diferentes influencias internas y externas que afectan las operaciones de la entidad.

**b) El sistema contable**

Consiste en los métodos y registros establecidos para identificar, reunir, analizar, clasificar, registrar e informar de las operaciones de la entidad, así como mantener el control de los activos y pasivos. Para su evaluación se debe comprobar si realizan las siguientes actividades contables:

- a.1) Identificar y registran todas las transacciones.
- a.2) Describen en forma oportuna todas las transacciones con suficiente detalle, permitiendo la clasificación adecuada de las mismas en los estados financieros.
- a.3) Registran el adecuado valor de las operaciones en los estados financieros.
- a.4) Determinan el período en el que las transacciones ocurren y las registran en el período correspondiente.
- a.5) Presentan adecuadamente las operaciones y las revelaciones suficientes en los aspectos financieros.

**b) Procedimiento de control**

Contempla las políticas y los procedimientos adicionales al ambiente de control y





el sistema contable, establecidos por la gerencia para proporcionar una seguridad razonable de poder lograr los objetivos específicos de la entidad. En la evaluación se debe comprobar si existen como mínimo los siguientes procedimientos de control:

- c.1) Manuales administrativos y contables.
- c.2) Debida autorización de transacciones y actividades.
- c.3) Segregación adecuada de funciones, asignando a diferentes personas las responsabilidades de autorizar las transacciones, registrarlas y custodiar los activos.
- c.4) Diseño y uso de los documentos y registros apropiados que aseguren la contabilización adecuada de las transacciones.
- c.5) Medidas de seguridad adecuadas sobre el acceso y uso de activos y registros.

El Contador Público y Auditor debe analizar los factores que pueden afectar significativamente el grado de confiabilidad anticipada que da a los controles internos tales como: Cambios significativos en los sistemas de contabilidad, en los medios de procesamiento de datos o en la capacidad del personal de la Empresa de Planificación Familiar.

#### **3.2.1.4 CONSIDERACION DE ASUNTOS ADMINISTRATIVOS DE AUDITORIA.**

El trabajo de auditoria se debe coordinar con el administrador de la Empresa de Planificación Familiar, considerando los asuntos siguientes:

- a) Descripción del trabajo que se debe realizar, dando instrucciones respecto a la forma de cómo se realizará.
- b) Procedimientos para coordinar, supervisar y controlar la auditoria.

- ;) Arreglos respecto a la asistencia del personal de la Empresa de Planificación Familiar en las entrevistas y entrega de documentos.
- l) Establecer el itinerario para completar la auditoria y preparar el informe.
- ;) Convenir el lugar donde trabajar.

También se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- l) Personal de auditoría requerido.
- ;) Presupuesto de tiempo y costo.
- ;) Técnicas y procedimientos de auditoría, por ejemplo cuestionarios, entrevistas, análisis y otros.
- l) Asistencia oportuna de especialistas, si el caso lo amerita.

La documentación del plan de auditoría debe contener:

- ;) Información general acerca de la entidad.
- ;) Factores internos y externos que afecten a la entidad auditada.
- ;) Asuntos identificados en reuniones con el cliente, archivo de correspondencia.
- l) Descripción de áreas significativas de auditoría.
- ;) Naturaleza del apoyo a la auditoría que el personal del cliente debe dar.
- ) Participación de especialistas.
- ;) Equipo de auditoria responsable del trabajo.
- l) Resumen del tiempo requerido.
- ) Elaboración de informes y fecha de entrega.

El plan debe comunicarse a todo el personal que participará en el trabajo de auditoría, la información que se distribuye debe ser la necesaria para permitir que la

persona que la reciba obtenga un conocimiento adecuado de la Empresa de Planificación Familiar y del papel que le corresponde desempeñar en la auditoría administrativa.

Adicionalmente el Contador Público y Auditor debe preparar un programa de auditoría por escrito, estableciendo los objetivos de la auditoría y los procedimientos que se realizarán para lograr dichos objetivos. El programa debe estar lo suficientemente detallado para servir como conjunto de instrucciones para el equipo de auditoría y como un medio para controlar la adecuada ejecución del trabajo.

### **3.2.2 SUPERVISION**

La planeación y supervisión están relacionadas. Tanto la planeación como la supervisión se llevan a cabo a través de todo el trabajo. La supervisión implica dirigir los esfuerzos de los ayudantes que participan en lograr los objetivos del examen, determinar si se lograron esos objetivos.

Los elementos de la supervisión incluyen dar instrucciones a los ayudantes; mantenerse informados de los problemas importantes que se encuentren, revisar el trabajo realizado y conocer las diferencias de opinión entre el personal del equipo de auditoría. El grado de supervisión apropiado en una situación determinada depende de muchos factores, incluyendo la complejidad del asunto particular y la capacitación de las personas que hacen el trabajo. Los ayudantes deben ser informados de sus responsabilidades y de los objetivos de procedimientos que han de ejecutar, asimismo de asuntos que puedan afectar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos que han de aplicar. "El Contador Público y Auditor tiene la responsabilidad final del examen, debe instruir a los ayudantes para que hagan de su conocimientos las cuestiones significativas

de contabilidad y auditoría que surjan durante el examen, para que puedan evaluar su importancia.”<sup>2</sup>

### **3.2.3 TRABAJO DE CAMPO**

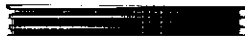
Esta fase del proceso de auditoría administrativa consiste en poner en práctica el programa de auditoría. En el trabajo de campo se aplican las técnicas y procedimientos de acuerdo al programa de auditoría para obtener evidencia suficiente, analizarla, evaluar la eficiencia administrativa de la entidad y elaborar el informe.

#### **3.2.3.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION**

La recopilación de información se inicia en el proceso de elaboración del plan de auditoría (Conocimiento del cliente y medio en que opera). En el trabajo de campo se pone en práctica el programa de auditoría. Se aplican las técnicas y procedimientos para obtener la información necesaria y evaluar la eficiencia administrativa de la entidad. A continuación una descripción de algunas técnicas de auditoría para la recopilación de información administrativa.

##### **3.2.3.1.1 CUESTIONARIO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

Para recabar información puede utilizarse el cuestionario, el cual consiste en un conjunto de preguntas que se relacionan con las funciones de planeación, organización, dirección, control y de la capacidad de tomar decisiones para el logro de sus objetivos. Por medio del cuestionario se detectan errores o deficiencias que puedan ocurrir en la administración y, posteriormente, se sugieren recomendaciones a la administración para



mejorar.

Las preguntas están redactadas para obtener respuestas de "SI", "NO" y "N/A" (no aplican), dando a entender la respuesta "SI" que el procedimiento administrativo es aceptable y la "NO" indica un funcionamiento inaceptable y debe ser explicada por escrito y proponer una recomendación correctiva. Las preguntas que no aplican se deben colocar en la columna de "N/A" y deben ser ignoradas. Un cuestionario proporciona un enfoque estructurado que minimiza la posibilidad de pasar por alto algunos aspectos importantes de la administración.

#### **3.2.3.1.2 ENTREVISTAS**

La entrevista es una técnica de auditoría que se utiliza para obtener información amplia de la administración de la entidad, que servirá para evaluar su eficiencia y capacidad para lograr objetivos, detectar deficiencias y proponer recomendaciones. Para realizar la entrevista es necesario tener un cuestionario con las preguntas más importantes sobre la administración (éstas son una guía de la entrevista para obtener respuestas en forma amplia) y seleccionar a las personas para obtener la información pertinente. Las personas seleccionadas deben ser notificadas con anticipación, indicando el objetivo de la entrevista, los informes, registros u otra documentación que debe estar disponible al momento de la entrevista.

El intercambio de opiniones entre el entrevistado y el Contador Público y Auditor debe ser amistoso y conducido en forma abierta a fin de estipular el libre intercambio de ideas. El Contador Público y Auditor debe elaborar un resumen de la información obtenida en la entrevista y dárselo a leer a la persona entrevistada para que lo firme.

### 3.2.3.1.3 PAPELES DE TRABAJO

Los papeles de trabajo son todos los registros llevados por el Contador Público y Auditor independiente, sobre los procedimientos seguidos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a que ha llegado durante el desarrollo de una auditoría administrativa. Los papeles de trabajo deben incluir documentación que muestre que se cumplió (en lo aplicable a la auditoría administrativa) con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, evidenciando que:

- a) El trabajo ha sido planeado, y la labor de los ayudantes ha sido supervisada y revisada en forma apropiada.
- b) El sistema de control interno de la Empresa de Planificación Familiar ha sido estudiado y evaluado para determinar el alcance de las pruebas de auditoría administrativa.
- c) Los procedimientos de auditoría y las pruebas realizadas han proporcionado suficiente evidencia comprobatoria que permita emitir un informe sobre la eficiencia de la administración.

El juego de papeles de trabajo de auditoría administrativa incluye lo siguiente:

- a) Estructura organizativa y legal de la entidad.
- b) Extracto o copia de convenios y documentos legales,
- c) Planeación y programas de auditoría,
- d) Estudio y evaluación del sistema contable, y de los controles internos correspondientes,
- e) Análisis de la administración,



- f) Procedimientos de auditoría ( cuestionarios, entrevistas, con el personal de Empresa de Planificación Familiar relacionados con la administración),
- g) Informe de auditoría administrativa,
- h) Copias de la correspondencia con la Empresa de Planificación Familiar relacionada con la auditoría y las condiciones del trabajo.

Para la elaboración de los papeles de trabajo de auditoría administrativa, no existe forma específica, los requisitos mínimos que deben tener son:

- a) El nombre de la Entidad examinada,
- b) Area que se va a revisar,
- c) Fecha de la auditoría administrativa,
- d) Iniciales de la persona que lo preparó,
- e) Iniciales de la persona que lo revisó,
- f) Fecha en que el documento fue preparado,
- g) Marcas de auditoría y sus respectivas explicaciones,
- h) Fuente de obtención de la información,
- i) Al concluir la auditoría administrativa los papeles de trabajo deben ordenarse adecuadamente.

#### **3.2.3.1.4 ANALISIS DE LA INFORMACION**

La información obtenida se clasifica de acuerdo a las diferentes funciones de la entidad para evaluar la eficiencia administrativa. Las funciones principales son:

- a) Financiera (contabilidad, estados financieros),
- b) Control de Ingresos y Egresos,

- c) Personal y productividad,
- d) Ambiente de trabajo y sistema de información.

La información clasificada se analiza y se evalúa la eficiencia de la administración en sus diferentes funciones, se determinan las deficiencias y se hacen las sugerencias de las soluciones a la administración para mejorar su funcionamiento.

#### **3.2.4 INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

El informe de auditoría administrativa es el documento que el Contador Público y Auditor independiente emite para informar sobre las deficiencias y recomendaciones correspondientes, y la capacidad de la administración de la Empresa de Planificación Familiar, para lograr sus objetivos. Por medio de éstos, la administración tendrá base para tomar decisiones que estarán encaminadas a mejorar la gestión administrativa. Podrá la misma emitir disposiciones para corregir las desviaciones en el proceso administrativo.

Estos informes explican a los funcionarios de la entidad la forma en que puede lograr ahorros aplicando métodos más eficientes, por registros de transacciones o en que forma pueden salvaguardarse los activos de la entidad.

Un buen informe en las recomendaciones debe sobre todo ser útil a la entidad, un procedimiento específico para asegurar su utilidad consistente en incluir un párrafo de resumen que expliquen los beneficios que obtendrá la entidad siguiendo las recomendaciones del Contador Público y Auditor. Este resumen deberá ser seguido por una serie de recomendaciones concisas, cada una de las cuales puede ser apoyada por una explicación explicativa y preferentemente estar numeradas.



#### **3.2.4.1 ELEMENTOS DEL INFORME**

El informe de auditoría administrativa debe contener los siguientes elementos básicos:

- a) Una descripción del alcance del trabajo y fecha de la auditoría.
- b) Una declaración que la administración de la entidad es responsabilidad del consejo de administración y la responsabilidad del Contador Público y Auditor es evaluar la misma.
- c) Descripción de procedimientos y técnicas aplicadas.
- d) Descripción de las deficiencias encontradas por el Contador Público y Auditor.
- e) Las recomendaciones correspondientes.
- f) Opinión del Contador Público y Auditor sobre la eficiencia de la administración tomada en su conjunto.

#### **3.2.4.2 DEFICIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Las deficiencias administrativas son los aspectos que afectan negativamente el funcionamiento de la entidad y que le impiden lograr sus objetivos. En esta sección el Contador Público y Auditor, da a conocer los aspectos más perjudiciales que afectan a la administración.

En el informe de auditoría administrativa, lo que le interesa a la administración de la entidad es saber cuáles son sus deficiencias administrativas para corregirlas. Se debe escribir en forma breve, clara y comprensible, evitando usar términos ambiguos, dando mayor importancia a las deficiencias más perjudiciales.

#### **1.2.4.3. RECOMENDACIONES A LA ADMINISTRACION**

En el proceso de auditoria administrativa se detectan deficiencias, a las cuales se deben hacer las recomendaciones correspondientes. Las recomendaciones deben contener todas las acciones correctivas que se sugieren a la administración para hacerla más eficiente en el logro de sus objetivos. Deben redactarse en forma comprensible para el interesado.

#### **1.2.4.4. PREPARACION Y ENTREGA DEL INFORME**

Previo a la presentación definitiva del informe de auditoría, el Contador Público y Auditor independiente, debe exponer el borrador del mismo a la administración de la Empresa de Planificación Familiar, para confirmar y discutir aspectos en los que el no esté de acuerdo y si procede, en base a la razonabilidad de sus respuestas, hacerle los cambios correspondientes.

Cuando se tiene la información depurada se elabora el informe definitivo, que debe contener los elementos indicados anteriormente y revisado por el supervisor de la auditoria. Se entrega el original al cliente y la copia queda para el archivo de auditoria.

#### **3.2.4.5 ASPECTOS DOCTRINARIOS**

Los aspectos doctrinarios que se consideran para la elaboración del informe de auditoría administrativa son las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas emitidas por el Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores en lo aplicable. En base a lo anterior, el informe contiene el alcance de la auditoría, la responsabilidad del Contador Público y Auditor, y de la administración de la entidad, los procedimientos y técnicas de auditoría aplicados, las deficiencias encontradas, las recomendaciones



correspondientes y una opinión sobre la eficiencia administrativa y su capacidad para lograr los objetivos de la entidad.

En base a la teoría administrativa se evalúa y se informa sobre la aplicación del proceso administrativo en las Empresas de Planificación Familiar que consiste en la aplicación de las funciones de planeación, organización, integración, dirección, control y evaluación.

Se examina el cumplimiento de la legislación vigente que afecta a las Empresas de Planificación Familiar, por ejemplo leyes fiscales, civiles y de comercio. En base a la revisión de documentación legal de la entidad se informa de los resultados a la administración.

### **3.3 COMO ADVERTIR UNA SEÑAL DE PELIGRO**

Una de las razones por las que se contrata y se realiza una auditoría administrativa en Empresas de Planificación Familiar es la de identificar las deficiencias y buscar soluciones a las mismas en las diferentes funciones que ejecuta.

Es necesario analizar las deficiencias, determinar sus causas y consultar con el Consejo de Administración para proponer soluciones tomando en cuenta su costo-beneficio para ponerlas en práctica.

#### **3.3.1 REDUCCION DE GASTOS INNECESARIOS**

Para determinar los gastos innecesarios en el logro de los objetivos de las Empresas de Planificación Familiar, se revisan selectivamente y analizan los registros, presupuesto de ingresos y egresos y convenios con entidades donantes. Se consulta con la administración sobre la razón de los gastos, los que no sean necesarios se recomiendan

suspenderlos o evitarlos.

Debe considerarse el principio de costo beneficio para todos los gastos, es conveniente verificar si se está cumpliendo con los procedimientos de autorización y autorización para realizarlos.

#### 1.4 ENFOQUE BASICO

De acuerdo a su alcance así como su contenido conceptual la auditoría administrativa está llamada a cumplir con ciertos enfoques básicos que son los siguientes:

- Determinar las deficiencias operativas, así como las pérdidas originadas por las mismas.
- Mejorar las formas de control
- Implementar métodos y procedimientos.
- Mejorar las operaciones.
- Optimizar el uso de los recursos físicos, humanos y económicos.

Cuando la Auditoría Administrativa cumple con sus enfoques estamos ante una empresa que se encuentra ventajosamente superior a otras empresas de la misma actividad económica, en donde la eficiencia es indispensable para mantener cierto grado de competitividad. Todo esto es porque la Auditoría Administrativa trata de descubrir las fuerzas que actúan en un ámbito cuyo resultado final depende del grado de esfuerzo de la eficiencia operativa, es la que establece los parámetros más adecuados para mejorar los resultados.

En la medida que la Auditoría Administrativa permita hacer un mejor uso de las

herramientas que posee para cumplir con sus objetivos, en esa medida éstos habrán de reflejarse en términos cuantitativos, por ejemplo, al implantar métodos y procedimientos se está en disposición de realizar un estudio de los existentes y los propuestos para llevar a cabo un trabajo y el desarrollo y aplicación de métodos más sencillos y eficaces. Además el empresario descansará en la opinión y sugerencias que el Contador Público Auditor haya hecho del examen realizado a la organización, tomando en cuenta la disposición general de todos los recursos que la empresa posee.

Entonces, la auditoría administrativa está concebida más para prevenir que para curar, ésta promueve la pronta acción correctiva, debido a que ayuda a la Gerencia detectar las señales de peligro que presagian problemas serios en el futuro.

Es decir, que la administración debe mirar a la auditoría administrativa como un instrumento que permite medir la eficiencia de la dirección de las empresas, entendiendo desde luego por dirección, a todo el grupo de ejecutivos que es responsable de ellas.

Siendo así, el profesional de la Contaduría Pública y Auditoría al evaluar el conjunto de procedimientos realizados por la empresa, verifica la posición de ésta en relación al mercado y cual ha sido el resultado de la gestión administrativa y si los enfoques están bien dirigidos y bien comprendidos o si es necesario rectificarlos o actualizarlos.

**3.5 BENEFICIOS**

Al momento de realizar una auditoría de estados financieros los auditores externos se encuentran con la información financiera del año anterior y esto es mirar hacia atrás. Sin embargo, la Auditoría Administrativa representa un enfoque más

positivo con la mirada hacia delante, que evalúa la forma en que la gerencia cumple con los objetivos basándose en la organización, dirección y control de las actividades de la organización, así como lo adecuado, de las decisiones de la gerencia en relación a los objetivos a largo plazo. Es por eso que la razón principal de llevar a cabo una auditoría administrativa es la necesidad de detectar y superar deficiencias administrativas existentes y los problemas operacionales que la acarrearán. Esta evaluación del funcionamiento administrativo se logra con la ayuda de cuestionarios de auditoría administrativa.

Un beneficio de la Auditoría Administrativa es que los problemas y dificultades administrativas y operacionales se pueden detectar antes de que sucedan. Estas características de anticiparse a los problemas es análoga al concepto de mantenimiento preventivo, es decir que las Auditorías Administrativas periódicas pueden señalar los problemas conforme crecen en pequeña escala, en comparación a detectar los mismos problemas más tarde cuando generalmente significarían más costos para la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados. En gran parte los fracasos en las empresas son causados por una pobre administración. Si el gerente es ineficiente en su puesto actual se deben corregir adecuadamente los errores.

Otro de los beneficios de la auditoría administrativa es que al aplicar los cuestionarios, el enfoque se traduce en una apreciación objetiva, y no se basa en una opinión personal. Como en la mayoría de los trabajos de evaluación, los mejores resultados se obtienen con el uso de un marco objetivo de referencia.



## **CAPITULO IV**

### **REPERCUSIONES ADMINISTRATIVAS POR FALTA DE AUDITORIAS ADMINISTRATIVAS EN LAS EMPRESAS DE PLANIFICACION FAMILIAR**

#### **.1 ASPECTO GENERAL**

Por falta de auditorias administrativas, las Empresas de Planificación Familiar no tienen conocimiento de sus deficiencias en la aplicación del proceso administrativo y, por consiguiente, no las pueden corregir. Esto les provoca dificultad en el logro de sus objetivos y no elaboran ni presentan oportunamente los siguientes estados financieros básicos: Estados de Activos Pasivos y Patrimonio, Estado de Ingresos y Gastos, Estado de Flujo de Efectivo y Estado de Excedentes o Pérdidas Acumuladas, de acuerdo a los principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Por no contar con los estados financieros básicos, las Empresas de Planificación Familiar, no pueden tomar decisiones adecuadas y oportunas. No informan de la aplicación de los recursos a las personas interesadas, que necesitan saber si se está cumpliendo con lo indicado en los convenios, contratos y otros documentos suscritos.

No aplicar auditoria administrativa impide detectar deficiencias en el cumplimiento de leyes fiscales, civiles, mercantiles, laborales y otras que afectan a estas entidades y por esto tienen contingencias legales.

#### **.2 ASPECTO FINANCIERO**

En cuanto a lo financiero, las probables deficiencias pueden estar en los planes financieros y contables que elabora la entidad y los controles que tienen para aplicar la

supervisión efectiva de las operaciones o sistemas financieros con que trabajen, lo que puede influir en aspectos tales como:

- a) Falta de presentación oportuna de los estados financieros básicos y sus anexos.
- b) Falta de presupuestos de Ingresos y Egresos y control de su ejecución.
- c) Carencia de control efectivo de los ingresos.
- d) Poca evaluación de la dirección en el trabajo de la contabilidad y de finanzas.

#### **4.2.1 RECEPCION Y APLICACIÓN DE RECURSOS**

Las deficiencias probables pueden encontrarse en los procedimientos administrativos para la recepción y aplicación de recursos en efectivo y en especie control de las formas impresas, autorización y segregación de funciones. Por ejemplo:

- a) Falta de Presupuesto de recepción y aplicación de recursos.
- b) No se tiene control de presupuesto.
- c) Incumplimiento de convenios con entidades donantes.
- d) No exista documentos impresos para el control de recepción y aplicación de recursos.
- e) No se elaboran informes sobre la aplicación de recursos.

#### **4.3 ASPECTO ADMINISTRATIVO**

Por la falta de Auditorías Administrativas las empresas de Planificación Familiar no controlan sus deficiencias principalmente en la aplicación del proceso administrativo y afecta a este tipo de empresas, principalmente en las siguientes áreas:

##### **4.3.1 PERSONAL**

En el departamento de personal, las deficiencias las encontramos en la aplicación de políticas, métodos, procedimientos ya que la Empresas de Planificación Familiar no



uentan con Manuales de Reclutamiento y Selección de Personal, de Adiestramiento y de capacitación. Lo anterior ocasiona entre otros problemas:

- ) Reclutamiento de personal no adecuado.
- ) Selección de personal no capacitado de acuerdo al puesto.
- ) Poco conocimiento de las atribuciones y responsabilidades de cada empleado.
- ) Inducción no planificada.

### **.3.2 REPERCUSIONES EN EL AREA CONTABLE**

Aquí se refleja las deficiencias en los planes financieros de corto y largo plazo, habrá falta de elaboración y presentación de Estados financieros o con debilidad en la aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

En esta área también las empresas de Planificación Familiar se verán afectadas, ya que tampoco habrá capacidad para elaborar los registros contables, y además no estarán lo suficientemente sustentados.

### **.3.3. OBTENCIÓN DE RECURSOS Y APLICACIÓN DE FONDOS**

Las deficiencias que se encuentran en las empresas de Planificación Familiar se detectarán a través de los procedimientos administrativos que se utilicen en la recepción de recursos provenientes de pacientes o clientes que sean atendidos principalmente por consultas para planificar la familia, espaciamiento de Embarazos, consultas de pre y post natal, exámenes de papanicolou, de ginecología, etc.

También la aplicación de los recursos estaría poco controlado si estas empresas no evalúan la sistematización efectiva de erogación de fondos a través de formas, métodos y procedimientos efectivos y con las autorizaciones precisas.



#### **4.3.4 REPERCUSIONES EN EL AMBIENTE GENERAL DE LA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR**

Existen deficiencias que puedan afectar la empresa en:

- a) El uso del edificio o instalaciones teniendo ambiente mal distribuidos.
- b) Poco conocimiento técnico del Equipo, sobre su uso en sus capacidades de trabajo.
- c) Merma en los ingresos por la mala atención a los clientes.

Además, hay que tomar en cuenta que el personal deberá estar suficientement capacitado para utilizar eficazmente el equipo, el cual en las empresas de Planificació Familiar es sofisticado y no se puede utilizar sin el entrenamiento adecuado.

## CAPITULO V

### CASO PRACTICO DE LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA EMPRESA DE PLANIFICACION FAMILIAR

#### .1 FASE PRELIMINAR

##### .1.1 PLANIFICACION

Definición del estudio a desarrollar o punto critico a evaluar, preparación,  
rogramación y desarrollo del diagnóstico administrativo, propósito de la auditoria:

obertura en campo de aplicación;

Determinación del personal técnico – profesional requerido;

rogramación del tiempo necesario para la evaluación;

Definición de técnicas y herramientas a utilizar;

Aprobación del programa para la auditoria administrativa.

##### .1.2. ALCANCE

El alcance de la auditoria administrativa debe ser considerado desde el punto de  
vista del análisis de utilidad y costos, si los costos exceden a los ingresos, no hay duda de  
que la auditoria administrativa debe emprenderse, si sucede lo contrario no debe hacerse.

Otra manera de determinar el alcance es concentrándola en una o más funciones básicas  
de la Dirección Ejecutiva esencialmente en planificación, organización, dirección y  
control.

##### .1.2.1 EXAMEN O INVESTIGACION

- ▶ Entrevista con responsables de aprobación y sujetos de auditoria;
- ▶ Aplicación de técnicas de Auditoria Administrativa;

- Obtención de documentos necesarios;
- Revisión, complementación y depuración de información obtenida;
- Opiniones y sugerencias de los involucrados en las áreas de auditoría.

### **5.1.3 EVALUACION**

- Análisis y evaluación de la información;
- Determinación de los componentes de lo auditado;
- Criterios aplicados: normas, experiencias, instrucciones, etc.
- Efectos resultantes: eficiencia, efectividad, economía, magnitud, riesgo, etc.
- Elaboración de la síntesis de lo investigado.
- Planteamiento de recomendaciones.
- Discusión de las observaciones con los efectuados.

### **5.1.4 PERSONAL REQUERIDO**

Una fuente importante para integrar el personal son los auditores y consultores internos, la mayoría de las empresas de tamaño mediano y grande poseen su propio equipo de consultores. Las auditorías administrativas exigen que la tarea sea llevada a cabo por consultores internos experimentados que conozcan el trabajo de las áreas funcionales.

Cuando la empresa carezca de este departamento se hace necesario que se contrate a Contadores Públicos y Auditores, consultores externos que son los capacitados para el trabajo.

## 2. ENTREVISTA PRELIMINAR

En esta fase de acuerdo a la entrevista preliminar con la Empresa de Planificación Familiar, "PROBIENESTAR"; se realiza una Auditoría Administrativa para detectar:

Indicadores de ineficiencia en cualquiera de las unidades de la sociedad.

Informar sobre deficiencias en las procedimientos administrativos, contables o financieros de la sociedad.

Juzgar "la Calidad de la Información".

Aportar recomendaciones que resuelvan los problemas que se pueden encontrar.

Para iniciar esta fase preliminar se nos informa que, La Empresa de Planificación Familiar "PROBIENESTAR" es una entidad privada, de servicio, no lucrativa. Funciona en Guatemala desde el año 1964. El gobierno de la República le otorgó la personería jurídica el 27 de agosto del mismo año, iniciando labores el 2 de enero de 1965. La empresa persigue los objetivos siguientes:

- ) Propugnar la paternidad responsable como elemento esencial para el bienestar de la familia y de la comunidad en general.
- ) Colaborar en la Educación para la vida familiar.
- ) Promueve la salud de la familia, en particular de la madre y de los hijos.

Esta empresa funciona en la ciudad capital con cuatro clínicas o centros de salud y nueve clínicas en ocho departamentos.

La empresa de Planificación Familiar, se observa que sus principales acciones y estudios están dirigidos hacia fuera de la organización. La característica fundamental de la entidad es su proyección a la sociedad guatemalteca.



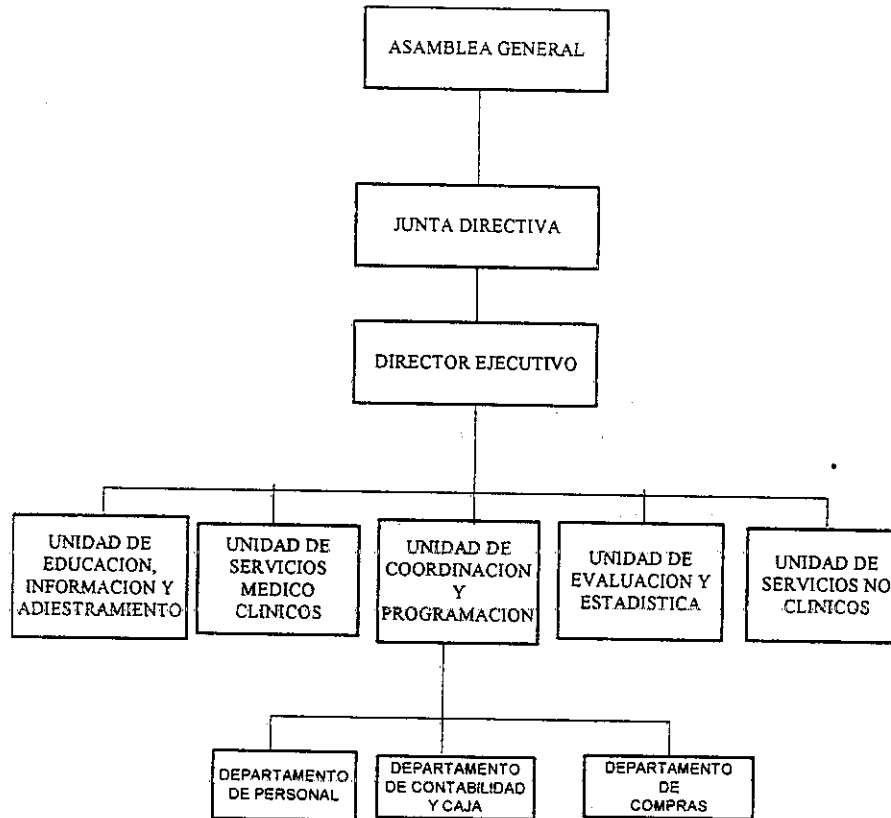
Para financiar sus operaciones, obtienen los ingresos mediante el cobro de los servicios que presta que son:

<b>PROCEDIMIENTOS</b>	
Parto Normal	Q. 1,300.00
Cesarea	Q. 2,530.00
Cirugía Mayor	Q. 2,640.00
Cirugía Menor	Q. 1,360.00
Histerectomía	Q. 2,640.00
Biopsia de Mama	Q. 1,760.00
Amigdalectomía	Q. 2,700.00
Cirugía Nasal	Q. 2,000.00
Colecistectomía	Q. 2,385.00
Hernioplastia	Q. 1,865.00
Safenectomía	Q. 1,470.00
Postectomía p/adulto y niño	Q. 1,060.00
<b>SEROLOGIA INMUNOLOGICA</b>	
Ac. Antinucleares	Q. 35.00
Antiestreptolisinas	Q. 12.00
Cardiolipina	Q. 12.00
Factor Reumatoideo	Q. 12.00
Hepatitis	Q. 55.00
Inmunoglobulina	Q. 35.00
Prueba de Embarazo	Q. 10.00
Torch	Q. 140.00
Widal	Q. 20.00
<b>PAQUETES</b>	
Paquete Prenatal	Q. 130.00
<b>UROLOGIA Y COPROLOGIA</b>	
Enema Salino	Q. 15.00
<b>QUIMICA SANGUINEA</b>	
Albumina en Orina	Q. 20.00
Calcio en orina	Q. 20.00
Colesterol	Q. 15.00
Creatinina	Q. 12.00
Fosfatasa	Q. 50.00
Lípidos Totales	Q. 20.00
Proteínas Totales	Q. 15.00
Triglicéridos	Q. 20.00
<b>BACTERIOLOGIA</b>	
Coprocultivo	Q. 25.00
Cultivo Varios	Q. 25.00
Gram de Secreción Vaginal	Q. 10.00

ocultivo	Q. 25.00
sth Neelsen	Q. 10.00
<b>HEMATOLOGIA</b>	
lulas LE	Q. 20.00
ematología Completa	Q. 15.00
vestigación de Paludismo (gota Gruesa)	Q. 10.00
ucuento de Eosinofilos	Q. 10.00
empo de Coagulación	Q. 10.00
locidad de sedimentación	Q. 6.00
<b>ENDOCRINOLOGIA</b>	
rtisol	Q. 40.00
ormona del Crecimiento	Q. 55.00
ogesterona	Q. 40.00
olactina	Q. 40.00
l y T-4	Q. 45.00
stosterona	Q. 40.00
<b>VARIOS</b>	
nálisis de Fluidos Corporales	Q. 35.00
ontrol de Vasectomía	Q. 6.00
permograma (infertilida)	Q.15.00
st Post-Coito	Q.15.00
<b>MARCADORES TUMORALES</b>	
lfafo Proteinas (AFP)	Q. 80.00
ntígeno carciembrionario (CEA)	Q. 80.00
ntígeno Protático Especifico (PSA)	Q.175.00
A 15-3	Q.200.00
A 19-9	Q.200.00
A 125	Q.200.00

La estructura organizativa de la empresa es funcional y se define en el organigrama que presentamos a continuación:

**ORGANIGRAMA 2**  
**LA EMPRESA PROBIENESTAR**



**5.3 EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

Para la Evaluación y estudio de la estructura del control interno utiliza la técnica del cuestionario, el cual se basa en preguntas directas, a los jefes de unidad de cada departamento y para su máxima eficiencia, separa cada unidad.

A continuación se documenta la aplicación de la técnica.



Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Director Ejecutivo

Fecha \_\_\_\_\_

Área: Dirección Ejecutiva

Cliente PROBIENESTAR

**EVALUACION DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO**

**CUESTIONARIOS**

SI NO N/A

**VISION GENERAL**

**Consideraciones del Medio Ambiente Externo:**

- |   |          |       |       |
|---|----------|-------|-------|
| ¿Tiene la Compañía, incluida la Dirección, una buena imagen pública?  | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Es la compañía líder en su campo?                                    | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Hay competencia en su actividad Económica ?                          | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Hay segmento específicos del mercado a los que abastece la compañía? | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Es bien vista la compañía en su principales mercados?                | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Prefieren los consumidores la asistencia de su compañía?             | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Tiene buen ubicación la empresa?                                     | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Cumple la compañía con las disposiciones del gobierno?               | <u>X</u> | _____ | _____ |
| ¿Responde rápidamente la compañía a las disposiciones del gobierno?   | <u>X</u> | _____ | _____ |



**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

SI NO N/A

**B. Consideraciones del Ambiente Interno:**

1. ¿Tiene los asociados una actitud favorable hacia la compañía?  X
2. ¿Tiene la compañía un consejo de directores eficiente?  X
3. ¿Dispone la compañía de un equipo eficiente en la Dirección Ejecutiva?  X
4. ¿Tiene la compañía buenos jefes de nivel bajo e intermedio?  X
5. ¿Hace hincapié la Dirección Ejecutiva en la necesidad de tener una sólida posición financiera?  X
6. ¿Da importancia la Dirección Ejecutiva a la necesidad de proporcionar un servicio rápido a la clientela?  X
7. ¿Exige la Dirección Ejecutiva que en las atenciones a pacientes y en despacho de productos se use la tecnología más avanzada?  X
8. ¿El sistema de información proporciona a tiempo los datos que la Dirección Ejecutiva requiere?  X
9. ¿Se emplea el principio de "la administración por excepción"?  X

<b>OBJETIVO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>N/A</b>
<b>Consideraciones Generales</b>			
¿Son desarrollados los objetivos de la compañía por el consejo de Director y es la Dirección Ejecutiva?	<u>X</u>	_____	_____
¿Ha comunicado la Dirección Ejecutiva, de manera clara y comprensible a su personal los objetivos de la compañía?	<u>X</u>	_____	_____
¿Se cuida la Dirección Ejecutiva, de que los objetivos de la compañía sean compatibles con:			
. Planes?	<u>X</u>	_____	_____
. Estrategias?	<u>X</u>	_____	_____
. Programas?	<u>X</u>	_____	_____
. Políticas?	<u>X</u>	_____	_____
. Procedimientos?	<u>X</u>	_____	_____
. Normas?	<u>X</u>	_____	_____
¿Se expresan los objetivos de la compañía en términos específicos y medibles ?.	<u>X</u>	_____	_____



**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

SI NO N/A

**III. PLANES A CORTO PLAZO**

**A. Consideraciones Generales**

1. ¿Están los planes a largo plazo subordinados a los objetivos de la compañía?
2. ¿Entienden y aceptan los planes a largo plazo los niveles administrativos adecuados?
3. ¿Se dirigen los esfuerzos de la Dirección Ejecutiva hacia el cumplimiento de estos planes?

**IV. PLANES A LARGO PLAZO**

**A. Consideraciones Generales**

1. ¿Son compatibles las estrategias con los objetivos de la compañía?
2. ¿La Dirección Ejecutiva aprueba y apoya las estrategias?
3. ¿Son comprendidas las estrategias por el personal de la compañía?

SI NO N/A

**7. PROGRAMAS**

**A. Consideraciones Generales**

- ¿Se planean los programas de acuerdo con los objetivos de la compañía?   X
- ¿La Dirección Ejecutiva aprueba y apoya los programas?   X
- ¿Entiende el personal la relación entre los objetivos de la compañía y los programas?   X

**7I. POLITICAS**

**A. Consideraciones Generales**

- ¿Tiene la compañía políticas escritas que estén en armonía con sus objetivos?   X
- ¿Se revisan periódicamente las políticas para reflejar condiciones que cambiaron?        X
- ¿Comprende y practica el personal las políticas de la compañía?   X

**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

SI NO N/A

**VII. PROCEDIMIENTOS**

**A. Consideraciones Generales**

1. ¿Los procedimientos ayudan en el cumplimiento de objetivos  
específicos de la compañía?      X
2. ¿Están escritos y se explican con claridad los procedimientos? X
3. ¿Son flexibles los procedimientos para acoger condiciones  
cambiantes?      X

**VIII. NORMAS**

**A. Consideraciones Generales**

1. ¿Auxilian las normas en la medición del logro de objetivos  
específicos de la compañía? X
2. ¿Entiende el personal de la compañía como medir los resultados  
reales comparándolos con las normas? X
3. ¿Están escritas las normas y se explican con claridad? X

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad Fecha \_\_\_\_\_

Área: Unidad de Educación Información y Adiestramiento

	SI	NO	N/A
¿Ha sido dirigido el programa a todos los grupos sociales organizados de la capital y los departamentos?.	<u>X</u>	_____	_____
¿Ha funcionado el Programa de Padre Responsable?.	<u>X</u>	_____	_____
¿Ha tenido verdadera proyección las charlas educativas en sus clientes?.	<u>X</u>	_____	_____
¿Se han interesado los adolescentes en los Problemas Socioeconómicos Sociales que surgen del crecimiento acelerado de la población?.	_____	<u>X</u>	_____
¿Ha funcionado efectivamente el Orientador Telefónico en los aspectos relacionados con Planificación Familiar, educación sexual, enfermedades sexuales, etc.?.	_____	<u>X</u>	_____
¿Tiene el Centro de Documentación suficiente Información bibliográfica de los temas según numeral 5?.	<u>X</u>	_____	_____
¿El departamento de Adiestramiento tiene personal especializado en los diferentes unidades y programas de la empresa?.	<u>X</u>	_____	_____
¿Utiliza el Departamento de Adiestramiento metodología adecuada?.	<u>X</u>	_____	_____
¿Existe adiestramiento en las áreas de los departamentos donde hay sucursales?.	<u>X</u>	_____	_____



**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Area: Unidad de Servicios Médicos – Clínicas

SI NO N/A

1. ¿Prestan los servicios de afecciones ginecologías, diagnóstico de embarazo, etc. ?
2. ¿Cuenta la empresa con sus propios laboratorios?.
3. ¿Lleva registro computarizado de muestras ?.
4. ¿Tiene activo la empresa el programa de prevención del Cáncer, Cervico – Uterino?.
5. ¿Se efectúan doblemente los exámenes de papanicolau antes de informar a un paciente sobre un posible cáncer.?.



Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Area: Unidad de Servicios No - Clínicas

	SI	NO	N/A
¿Ha cumplido la empresa con poner al alcance de la mujer rural métodos sencillos de anticonceptivos?	<u>X</u>	___	___
¿Ha funcionado el servicio de Rehidratación Oral?	<u>X</u>	___	___
¿Ha tenido éxito los clubes de madres ?	___	<u>X</u>	___
¿Se ha prestado la asesoría a esos clubes de madres en las áreas de artesanías y manualidades?	<u>X</u>	___	___
¿Se ha instalado el anterior programa en los Departamentos?	<u>X</u>	___	___

**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

6

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Area: Unidad de Evaluación y Estadísticas

- |   | SI       | NO       | N/A   |
|---|----------|----------|-------|
| 1. ¿Proporciona la unidad la información necesaria y oportuna?  | _____    | <u>X</u> | _____ |
| 2. ¿Sirve la información que proporciona la unidad para toma de decisiones de los diferentes programas y proyectos? | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 3. ¿Colabora con el planeamiento de nuevos proyectos basados en las identificación previa de necesidades?           | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 4. ¿Ha hecho la unidad, investigación acerca de la Planificación Familiar?  | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 5. ¿Ha hecho la unidad los censos o estudios relacionados con la población?   | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 6. ¿Envía reportes periódicos a las otras unidades en forma oportuna ?  | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 7. ¿Envía esta unidad los informes a lugares autorizados previamente por el Director Ejecutivo?                     | <u>X</u> | _____    | _____ |
| 8. ¿Se distribuyen previo a un estudio, a quien corresponda, los reportes que produzca esta unidad?                 | _____    | <u>X</u> | _____ |
| 9. ¿Ha habido desperdicio de materiales en esta unidad?   | _____    | <u>X</u> | _____ |

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Unidad: Unidad de Programación y Coordinación  
 Área: Area Departamento de Personal

	SI	NO	N/A
¿Tiene la empresa procedimientos para la contratación del personal?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
¿Existe un manual de puestos?.	<u>    </u>	<u>  X  </u>	<u>    </u>
¿Las jerarquías entre cada nivel de puesto están definidos en responsabilidad y autoridad?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
¿Se presentan 3 o más candidatos a cada jefe de la unidad para su contratación definitiva de cada empleado?.	<u>    </u>	<u>  X  </u>	<u>    </u>
¿Una vez contratado un empleado se le da entrenamiento y capacitación ?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
¿Revisa la empresa el avance de aprendizaje de cada nuevo empleado?.	<u>    </u>	<u>  X  </u>	<u>    </u>
¿Se hace anualmente evaluación del rendimiento?.	<u>    </u>	<u>  X  </u>	<u>    </u>
¿Existen programas para pago de prestaciones?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
¿Tiene la empresa salarios competitivos?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
0. ¿Existen buenas relaciones interpersonales entre el personal?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
1. ¿Existe sindicato? Si hay un pacto Colectivo	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
2. ¿Existe en la empresa mucha rotación de personal?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
3. ¿Se contrata a solicitud del jefe de cada unidad?.	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>



**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Area: Unidad de Programación y Coordinación

Sub - Area Contabilidad y Caja

	SI	NO	N/A
1. ¿Están separadas las funciones de Contabilidad y Caja?	<u>X</u>	_____	_____
2. ¿Se hacen cortes de caja diarios en las oficinas centrales y los departamentos?	<u>X</u>	_____	_____
3. ¿Se hace un reporte diarios de Ingresos?	<u>X</u>	_____	_____
4. ¿Se efectúan los pagos solo con cheque?	<u>X</u>	_____	_____
5. ¿Se documentan todos los ingresos ?	<u>X</u>	_____	_____
6. ¿Se documentan todos los pagos?	<u>X</u>	_____	_____
7. ¿Hay empleados competentes en Caja?	<u>X</u>	_____	_____
8. ¿Prepara la contabilidad planes de trabajo?	_____	<u>X</u>	_____
9. ¿Controla el efectivo en Caja el departamento de contabilidad?	<u>X</u>	_____	_____
10. ¿Están bien definidos las responsabilidades de la contabilidad?	<u>X</u>	_____	_____
11. ¿Evalúa el Jefe de la unidad el trabajo de la Contabilidad?	<u>X</u>	_____	_____
12. ¿Se registran en contabilidad todas las operaciones monetarias y no monetarias?	<u>X</u>	_____	_____
13. ¿Existe nomenclatura bien diseñada de acuerdo a las operaciones de la empresa?	<u>X</u>	_____	_____

	SI	NO	N/A
4.¿Elabora el Departamento de Contabilidad los estados financieros básicos y obligatorios oportunamente?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
5.¿Se están aplicando efectivamente los Procedimientos de Contabilidad Generalmente Aceptados?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
6.¿Cuándo la Dirección Ejecutiva necesita un informe especial se le presenta oportunamente?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
7.¿Elabora el Departamento de Contabilidad los conciliaciones bancarias?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
8.¿Está normada la autorización de pago?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>
9.¿Se elabora presupuesto Anual?	<u>  X  </u>	<u>    </u>	<u>    </u>

**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

Entrevistador \_\_\_\_\_

Entrevistado Jefe Unidad

Fecha \_\_\_\_\_

Area: Unidad de Programación y Coordinación

Sub - Area Compras y Servicios Generales

- |   | SI                                  | NO                                  | N/A                      |
|---|-------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| 1. ¿Existe en el Departamento de Compras personal especializado en compras?                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Existe un pedido autorizado por el Director Ejecutivo?                                    | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Obtienen varias cotizaciones?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 4. ¿Al recibirse las cotizaciones se revisa que vengan firmadas y selladas por los oferentes? | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 5. ¿Utiliza el concepto para designar al proveedor de "Calidad, precio y Tiempo de Entrega"?  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 6. ¿Toma en cuenta al Departamento solicitante de por lo menos un proveedor?                  | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 7. ¿Se tiene un listado de proveedores?   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 8. ¿Autoriza la Dirección Ejecutiva la compra?  | <input type="checkbox"/>            | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 9. ¿Se efectúa el pago hasta que se ha recibido los materiales o servicios?                   | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |
| 10. ¿Revisa el Departamento de contabilidad la documentación antes de efectuarse el pago?     | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/>            | <input type="checkbox"/> |

	SI	NO	N/A
¿Firma el cheque el Director Ejecutivo con toda la documentación de la compra y entrega?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Ingresan a una Bodega Central todos los suministros?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene cada unidad su propia bodega	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



#### **5.4 COMPILACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION**

En esta fase de la Auditoría Administrativa, se procede a presentar, los diferentes documentos que utiliza PROBIENESTAR en sus transacciones a través de sus distintas unidades, enfocando la investigación en los departamentos que componen la Unidad de Coordinación y Programación, que son los siguientes:

- a) Departamento de Personal
- b) Departamento de Contabilidad y Caja
- c) Departamento de Compras

Los cuales para mejor entendimiento y comprensión de los resultados que arroja la investigación, se presentan utilizando la Técnica de la Flujogramación en anexos N<sup>o</sup> 1 y 2.

Como resultado del análisis de los flujogramas, se identifican las fortalezas y debilidades de Control Interno.

#### **5.5 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.**

Se efectuaron las pruebas de cumplimiento del Cuestionario de Control Interno para lo cual se procedió a recorrer todas las transacciones indicadas en el cuestionario donde se observó mediante la técnica de la Confirmación de que todas las preguntas del cuestionario fueron contestadas con veracidad.

#### **5.6 PRUEBAS SUSTANTIVAS.**

Como complemento a las pruebas de Cumplimiento se agregaron en la muestra pruebas Sustantivas, principalmente en las áreas que a la Auditoría Administrativa corresponde, revisándose lo siguiente:



Legalización de Facturas

Documentos Originales de Propiedad de los Activos Fijos

Respaldo por medio de Estados de Cuenta y Conciliaciones de la propiedad del efectivo en Bancos.

Utilización efectiva de todos los documentos que se utilizan en las transacciones.

Autorización previa de la Dirección ejecutiva de las políticas de la empresa de planificación familiar, con el aval de la Junta Directiva.

Todos los resultados fueron satisfactorios, en su base legal y fiscal, pero con las siguientes acotaciones:

1. No hay encargado de control de formas
2. No existe responsable de emisión de nuevas formas principalmente, Cheques Vouchers y Ordenes de Compra.
3. Los documentos originales que amparan la propiedad de los activos fijos, principalmente maquinaria, vehículos y Edificios están adjuntos a la documentación de compra y no en cajilla de seguridad.
4. No hay un responsable de efectuar las conciliaciones mensuales sino el Jefe de Contabilidad designa mensualmente al auxiliar que esté desocupado.
5. Al no haber Departamento de Auditoría Interna, nadie revisa previamente la documentación de compras y venta de Servicios.
6. No existe rotación del personal en el departamento de contabilidad.

7. Se detectó que la Contabilidad se encuentra atrasada en el registro de los libros, en meses, y para tomar decisiones y presentar a la Dirección Ejecutiva, se utiliza borradores de pólizas y de traslados al mayor.
8. Se determinó que PROBIENESTAR, paga mensualmente, multa por presentación extemporánea de Declaraciones del IVA.

**7 INFORME**

Guatemala, 29 de Agosto de 1998.

Señores

Comité Directiva

WELBIENESTAR

Guatemala, Ciudad.

Señores Directores:

Atentamente sometemos a su consideración y en atención a la autorización del estudio, los resultados obtenidos de la Auditoria Administrativa realizada en la empresa WELBIENESTAR de la cual ustedes dignamente representan.

Para el efecto presentamos el informe adjunto para que luego de su lectura y análisis sirva de base para efectuar las acciones correctivas de conformidad con nuevas políticas administrativas y/o cumplimiento de las ya existentes.

Agradecemos su confianza en nuestra firma y esperamos que el informe merezca aprobación, se suscribe de ustedes,

Atentamente,

Carlos Humberto Morales Morales

Socio Director

**CARLOS MORALES & ASOCIADOS**  
**Contadores Públicos y Auditores**

**INFORME**

**1. OBJETIVOS**

Con el propósito de hacer una evaluación administrativa de la Empresa PROBIENESTAR dados los servicios que presta, así como las perspectivas de su crecimiento, se consideró la necesidad de aplicar la evaluación a cada unidad con el objetivo de cubrir todas las áreas funcionales, desde la Dirección Ejecutiva hasta los mandos medios, para determinar la efectividad de las funciones que desarrolla el nivel operativo conforme los servicios médicos, hospitalarios, planificación familiar, servicios que presta la institución.

**2. METODOLOGIA UTILIZADA**

La metodología utilizada para la realización del trabajo en aplicar la sistematización de información a través de las siguientes técnicas.

**Entrevistas** Se aplicaron preguntas directas a los jefes de unidad y al Director Ejecutivo que de una manera u otra conocen en mayor grado la empresa, ya sea por el tiempo que trabajan en la misma o bien por el puesto que ocupan.

**Observación:** Se realizó a través de visitas directas a las áreas de trabajo, así como de algunos procedimientos utilizados, para evidenciar y conocer el ambiente general de la empresa PROBIENESTAR que permitió el análisis objetivo de cada situación observada.

**Cuestionarios:** Se aplicaron cuestionarios para cada una de las áreas funcionales de la empresa, a efecto de adecuar las respuestas a lo solicitado para el análisis y sistematización de la información. Los cuestionarios están basados en el conocimiento específico de cómo se realizan las operaciones en PROBIENESTAR y de la aplicación de

tras técnicas como observación, investigación, etc. Esta técnica la utilizó el auditor para poder evaluar el adecuado funcionamiento de las operaciones de la organización. Asimismo el auditor pudo profundizar en las respuestas negativas.

**Flujogramación:** La flujogramación para mostrar en un momento determinado y en forma detallada, cada uno de los pasos a realizar para llevar a cabo una operación, transacción o procedimiento. Principalmente en el área de personal, que es la unidad donde fue posible la aplicación de la técnica por llevar a cabo sus operaciones a través de ciclos (Anexo 2).

#### **1. CONCLUSIONES A PROBIENESTAR**

1. No se tiene ningún procedimiento de la Dirección Ejecutiva, que revise las políticas en forma periódica y que reflejen que las condiciones de la empresa cambiaron, de ahí que constantemente PROBIENESTAR, implementa nuevos programas principales de educación y médicos, sin que éstos hayan sido comunicados a toda la organización.
2. Los procedimientos escritos no ayudan en el cumplimiento de los objetivos específicos de la empresa y los mismos no son flexibles para acoger condiciones cambiantes propias de las Empresas de Planificación Familiar.
3. Se han utilizado bastantes recursos para la puesta en marcha de algunos programas que al final no han dado los resultados deseados como lo son: “Buscar el interés en los adolescentes en los problema socioeconómico – sociales que surgen del crecimiento acelerado de la población”, “El orientador Telefónico en los aspectos relacionados con la planificación familiar, educación sexual, enfermedades venéreas”,

“Club de Madres”, etc.

4. En la Unidad de Servicios Clínicos, al no llevar registros computarizados de muestra y no hacer doblemente los exámenes, existe la posibilidad de que el diagnóstico médico sea erróneo.
5. La Unidad de Evaluación y Estadística no efectúa un estudio previo para distribuir los reportes que produce, y entregarlos únicamente a quien realmente los utiliza e interesa, lo que ha provocado desperdicios de materiales.
6. No existe un Manual de Puestos, por lo que el personal existente no tiene por escrito la totalidad de atribuciones y responsabilidad y el nuevo personal tiene dificultades en la etapa de inducción.
7. Solo se presenta un candidato finalista para cada puesto, por lo que la unidad usuaria no tiene alternativa de selección entre tres o más.
8. No se le hace seguimiento al aprendizaje de cada empleado ni se hace una evaluación del rendimiento lo que hace no tener elementos de juicio para sus promociones futuras.
9. El Departamento de Contabilidad no prepara un plan de trabajo lo que hace su atraso de seis meses.
10. Al documentar la contabilidad todos sus pagos incluye los documentos originales de activos fijos, como escrituras, contratos, facturas, etc. los que deberían estar en la cajilla de seguridad.
11. En las compras, el pedido no es autorizado por el Director Ejecutivo lo que hace que entere de las mismas hasta que se efectúa el pago.



8. Que se les dé seguimiento al aprendizaje de cada empleado con una evaluación de rendimiento lo que hace tener elementos de juicio para sus promociones y oportunidades de crecimiento en nuevos puestos.
9. Que el Departamento de Contabilidad prepare un plan de trabajo mensual para evitar atrasos.
10. Que al documentar la contabilidad todos sus pagos incluya solo copias de documentos de adquisición de activos fijos, como escrituras, contratos, facturas, etc. para que los originales estén en una cajilla de seguridad.
11. Que en las compras mayores de Q.1,000.00, el pedido sea autorizado por el Director Ejecutivo antes de efectuar el pago respectivo.
12. Que todos los productos que se compren ingresen a diferentes bodegas, se le implemente los controles de Entradas, Salida y Existencias.



## CONCLUSIONES

Las empresas de planificación familiar en Guatemala, coadyuvan con el desarrollo social y económico del país, tienen como objetivo satisfacer necesidades de la población, propiciando la disminución de la mortalidad materno infantil para dar lugar a una regulación de la fecundidad y como consecuencia disminuir la natalidad en todo el país.

Las empresas de planificación familiar, surgieron como instituciones creadas para disminuir las altas tasas de natalidad, así como para mejorar las condiciones del grupo materno infantil, pero estas empresas están en la actualidad prestando también servicios médicos y sociales adicionales, lo que hace descuidar en parte los objetivos para los que fueron creadas.

Las empresas de planificación familiar deben establecer una estructura organizacional bien definida en manuales, pero actualmente sus funciones no están descritas en estos instrumentos de organización y procedimientos para cada una de sus áreas, por lo tanto las mismas se transmiten verbalmente.

La falta de Auditoría Administrativa en las empresas de planificación familiar puede provocar el no conocimiento por parte de sus directores de deficiencias en la aplicación del proceso administrativo y por ende no las puede corregir en tiempo.

La aplicación de la Auditoría Administrativa en la empresa PROBIENESTAR determinó la importancia de la evaluación de la gestión administrativa y del funcionamiento de su forma organizacional, además permitió medir el desempeño del grupo operativo y ejecutivo, con el propósito de apoyar al Director Ejecutivo,

proporcionándole las conclusiones y recomendaciones respecto de las deficiencia encontradas y darle el cumplimiento adecuado.

## RECOMENDACIONES

Por ser las Empresas de Planificación Familiar entidades que propician disminución de la mobimortalidad materno infantil, regulando la fecundidad del país deben ser apoyadas por todos los círculos sociales y económicos de Guatemala.

Que las Empresas de Planificación Familiar en Guatemala, deben reforzar los programas para las que han sido creados hasta cubrir la totalidad del país, antes de crear nuevos programas que corresponden a otras áreas como servicios médicos.

Que las Empresas de Planificación Familiar establezcan una Estructura Organizacional bien definida y que las funciones de cada unidad estén en manuales de procedimientos y de puestos para cada una de sus áreas.

Por ser la Auditoría Administrativa en la que se hace un examen completo y constructivo de la organización, sus medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales; es recomendable su aplicación en Las empresas de planificación familiar.

Que las Escuelas de Auditoría de las distintas facultades de Ciencias Económicas de las universidades del país, le den más importancia en sus pensum de Estudios a la Auditoría Administrativa, para que profundicen en su conocimiento los futuros profesionales, a fin de que éstos tengan una nueva área para aplicarla y así aumentar el campo de acción de la Contaduría Pública y Auditoría.

## BIBLIOGRAFIA

BARRIOS PEREZ, Luis Emilio. Código de Trabajo, Recopilación de Decretos y Sus Reformas, Ediciones Legales Comercio e Industria, Guatemala 1996

BARRIOS PEREZ, Luis Emilio. Ley de Impuesto Sobre la Renta (26-92 del Congreso de la República y Acuerdo Gubernativo No.624-92) Ediciones Legales Comercio e Industria, Guatemala 1996

BARRIOS PEREZ, Luis Emilio. Ley de Impuesto al Valor Agregado (27-92 del Congreso de la República ), Ediciones Legales Comercio e Industria, Guatemala 1996

Fleitman, Jack EVALUACION INTEGRAL, Editorial McGRAW - HILL/INTERAMERICANA México 1994.

Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores, NORMAS DE AUDITORIA, Recopilación, Guatemala 1993

Martinez Manautou, Jorge QUE ES UN PROGRAMA DE PLANIFICACION FAMILIAR Academia Mexicana de Investigación en Demografía Médica. 1995.

Rizo, Alberto, Aramburu, Carlos, Murray y Dierdre Wulf, MANUAL DEL ADMINISTRADOR DE PLANIFICACION FAMILIAR (Técnicas para Mejorar la Gestión de Programas), Management Sciencies for Hearlth, Pathfinder International. México, 1994.

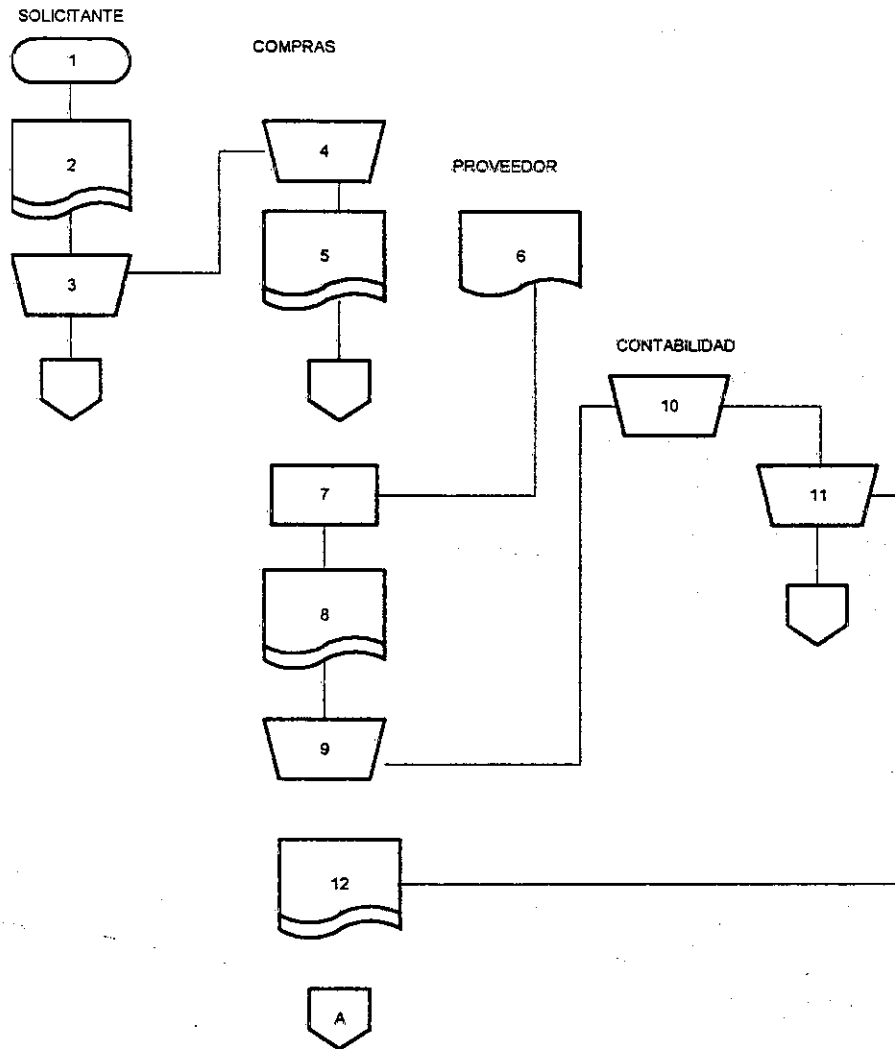
Stoner, James A.F. ADMINISTRACION Editorial Prentice Hall 1994.

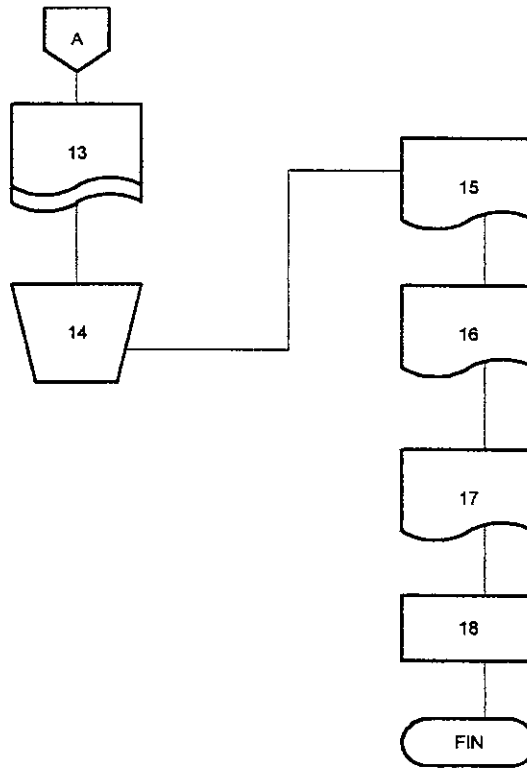
Thierauf, Robert AUDITORIA ADMINISTRATIVA Séptima Edición Editorial Lemusa Sit de Capital Variable, México 1994.

**ANEXO 1**  
**FLUJOGRAMA DE COMPRAS**

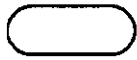
- . El proceso se inicia con la necesidad de compra de un medicamentos, utensilios, quirúrgicos, etc. un activo, el mismo proceso se ejecuta para servicios profesionales o técnicos que necesite PROBIENESTAR
- . Emite Pedido.
- . Obtiene firma del jefe del departamento solicitante.
- . El departamento de compra revisa, numera y sella las requisiciones de compra.
- . El departamento de compras llena formas de solicitud de cotización en base a el pedido.
- . El proveedor recibe la solicitud de cotización, prepara la cotización y la envía al departamento de compras.
- . El departamento de compras recibe cotizaciones de los proveedores, analiza y escoge la mejor alternativa.
- . Se emite la orden de compra (Anexo 4).
- . El jefe de compra revisa y firma la orden de compra.
- 0. La contabilidad revisa orden de compra y verifica la disponibilidad de fondos para efectuar la misma.
- 1. El jefe departamento de contabilidad revisa orden de compra y la firma.
- 2. El departamento de compras entrega el original de orden de compra al proveedor.
- 3. Se elabora contraseña de pago original y copia, luego de entregarse la mercadería al almacén.
- 4. El jefe de compra firma y sella la contraseña de pago, se entrega original al proveedor.
- 5. Caja emite cheque a nombre del proveedor y traslada al Director Ejecutivo para su firma.
- 5. El Director Ejecutivo firma el cheque y traslada a caja para su pago.

17. Caja recibe el cheque y entrega al proveedor quien entrega el original de la contraseña de pago.  
18. Contabilidad opera registros contables.





**SIMBOLOGIA**



INICIO/FIN



DOCUMENTO



OPERACION



REVISION



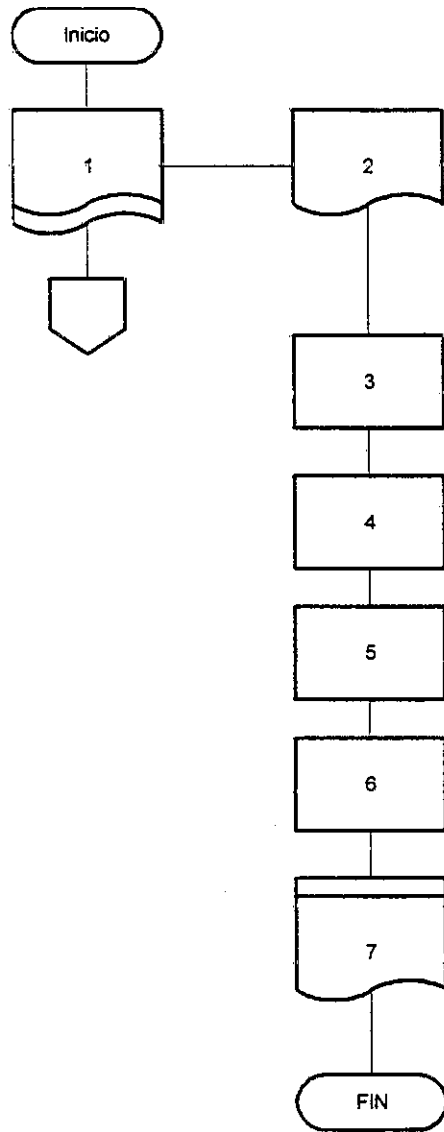
ARCHIVO



**ANEXO 2**  
**FLUJOGRAMA DE PERSONAL**

1. Unidad interesada solicita empleado llena requisición de personal (original y copia)
2. Jefe de unidad Coordinación y Programación recibe y aprueba la requisición de personal.
3. Jefe de Personal recibe requisición personal y anuncio elabora y solicita el cheque de caja.
4. Caja emite cheque y traslada a personal.
5. Personal recibe cheque y efectúa el pago.
6. Personal llena solicitudes, seleccionará 3 candidatos y elige uno y elabora contrato (original y copia).
7. Envía contrato y empleado a la unidad solicitante.





CUESTIONARIO DE PROMOTORAS

Nombre: \_\_\_\_\_ Puesto No. \_\_\_\_\_

Lugar \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

Educador \_\_\_\_\_

Jefe de Campo \_\_\_\_\_

1. Ultima visita del Jefe de Campo \_\_\_\_\_

Trato de parte del J.C. \_\_\_\_\_

2. Ultima visita del Educador \_\_\_\_\_

Penúltima \_\_\_\_\_ antepenúltimo \_\_\_\_\_ otra \_\_\_\_\_

3. Trato de parte de Educador \_\_\_\_\_

4. Sistema de venta: Actual \_\_\_\_\_ antiguo \_\_\_\_\_

Si tiene antiguo, porqué? \_\_\_\_\_

5. Se ha quedado alguna vez sin métodos? \_\_\_\_\_

Cuanto tiempo? \_\_\_\_\_ Qué ha hecho \_\_\_\_\_

6. Fecha de vencimiento de medicina:

Lofemenal \_\_\_\_\_ Neogynon \_\_\_\_\_ Ovulos \_\_\_\_\_ SRH \_\_\_\_\_ Pre \_\_\_\_\_

7. Existencias:

Lofemenal \_\_\_\_\_ Neogynon \_\_\_\_\_ Ovulos \_\_\_\_\_ SRH \_\_\_\_\_ Pre \_\_\_\_\_

8. Accesorios:

Rotulo \_\_\_\_\_ Manual \_\_\_\_\_ Muestrario \_\_\_\_\_ Folletos \_\_\_\_\_ Botiq. \_\_\_\_\_



9. Balances de existencia

Están todos \_\_\_\_\_ Cuales faltan \_\_\_\_\_

9.1 Firmas correctas \_\_\_\_\_

Firmas falsificadas

Balance	Fecha	Balance	Fecha
---------	-------	---------	-------

---

---

9.2 Saldos Correctos \_\_\_\_\_

Diferencias en saldos:

Balance	Fecha	Balance	Fecha
---------	-------	---------	-------

---

---

10. Observaciones \_\_\_\_\_

---

---

11. Movimientos

Lofemenal

Balance	fecha	Saldo I	ventas	ingresos	Saldo F.
---------	-------	---------	--------	----------	----------

---

---

---

---

teogynon

Saldo	fecha	Saldo I	ventas	ingresos	Saldo F.
-------	-------	---------	--------	----------	----------


Dvulos

Saldo	fecha	Saldo I	ventas	ingresos	Saldo F.
-------	-------	---------	--------	----------	----------


Mebendazol

Balance	fecha	Saldo I	ventas	ingresos	Saldo F.
---------	-------	---------	--------	----------	----------




Otros

Balance      fecha      Saldo I-      ventas      ingresos      Saldo F.

---

---

---

---

## GLOSARIO:

MATERNNO:	Perteneciente a la madre
INFANTIL:	Perteneciente a la infancia
DIALECTOS:	Variedad regional de una lengua
SOBREVIVIR:	Seguir vivo después de un determinado suceso.
MORTALIDAD:	Cantidad de individuos de una población que mueren por unidad de tiempo.
PROBIMORTALIDAD:	Frecuencia de mortalidad en determinado periodo, por edades y sexos
NATALIDAD:	Número proporcional de nacimientos en población y tiempo determinado.
ABORTO:	Interrupción del embarazo antes de que el feto pueda vivir fuera del organismo materno.
ONG'S:	Organizaciones no gubernamentales
A PRIORISMO:	Método en que se emplea el razonamiento a priori.
NUCA:	Parte dorsal del cuello que en el hombre consta de 7 vértebras, varios músculos y la piel.
UTERO:	Organo genital interno femenino donde se alberga el óvulo fecundado y donde se nutre durante su desarrollo.
CANCER:	Tumor maligno, en especial el formado por <i>células</i> epiteliales.

