

Diagnóstico Administrativo



¿Que es?



Sistemático



Integral



Periódico



Objetivos:

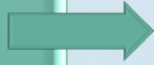
- ✓ Garantizar una eficiente administración.
- ✓ Modernizar los sistemas y procedimientos de la organización.
- ✓ Mejorar la imagen de la organización.
- ✓ Localización y análisis de fallas.



Propósito

Conocer:

- ✓ Organización
- ✓ Funcionamiento



Finalidad

Detectar:

- ✓ Problemas
- ✓ Causas
- ✓ Efectos



Proponer alternativas de solución



Importancia:

- ✓ Constituye la **base de referencia** para conocer los problemas administrativos dentro de una organización y proporcionar la solución mas factible.
- ✓ Facilita determinar los **objetivos** de un estudio administrativo.
- ✓ Permite realizar un buen enfoque "**crea el interés** necesario por parte de los ejecutivos y empleados de la empresa.



Uso

- ✓ Detectar problemas administrativos dentro de una empresa.
- ✓ Hace un análisis de la estructura administrativa y orgánica de autoridad y tramos de control.
- ✓ No posee límites y es aplicable a cualquier área.
- ✓ Adecua y monitoriza a las organizaciones para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales.



Ventajas

- ✓ Despierta espíritu de equipo
- ✓ Todos se comprometen con la solución.
- ✓ Da una estructura lógica a la problemática
- ✓ Permite conocer los procesos operativos conseguir una mejora inmediata.

Desventajas

- ✓ No todos los grupos sociales están listos para este tipo de interacciones.
- ✓ Puede provocar conflicto interpersonales
- ✓ Puede ser manipulado



Para realizar adecuadamente el Diagnóstico Administrativo, es necesario llevar **un orden lógico** para lograr **recopilar e interpretar** adecuadamente la información y cumplir con los objetivos deseados.



Las etapas del Diagnóstico Administrativo

- ✓ Recopilación de información
- ✓ Análisis organizacional y administrativo
- ✓ Obtención de conclusiones
- ✓ Presentación diagnóstica
- ✓ Ejecución diagnóstica



METODOLOGÍA

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Debe ser lo más exacta y objetiva ya que esta será la base para para las futuras conclusiones.

Técnicas para la recopilación de información
Investigación documental, entrevistas,
encuestas, cédulas, observación...

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL O ADMINISTRATIVO





ANÁLISIS ESTRUCTURAL

ANÁLISIS FUNCIONAL

**ANÁLISIS
PROCEDIMENTAL**

**ANÁLISIS DE
RELACIONES**



ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Aspectos a evaluar:

- ✓ Organigrama estructural
- ✓ Niveles jerárquicos
- ✓ Tipos y líneas de autoridad
- ✓ Tramos de control
- ✓ Recursos existentes
- ✓ Dependencia y relación con otras áreas



Estudia cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, con el fin de evaluar el cumplimiento de la misión, visión y objetivos establecidos.

ANÁLISIS FUNCIONAL

Funciones principales :

- ✓ Descripción y perfiles de los puestos
- ✓ Grado de complejidad y especialización que se necesita
- ✓ Duplicidad de funciones



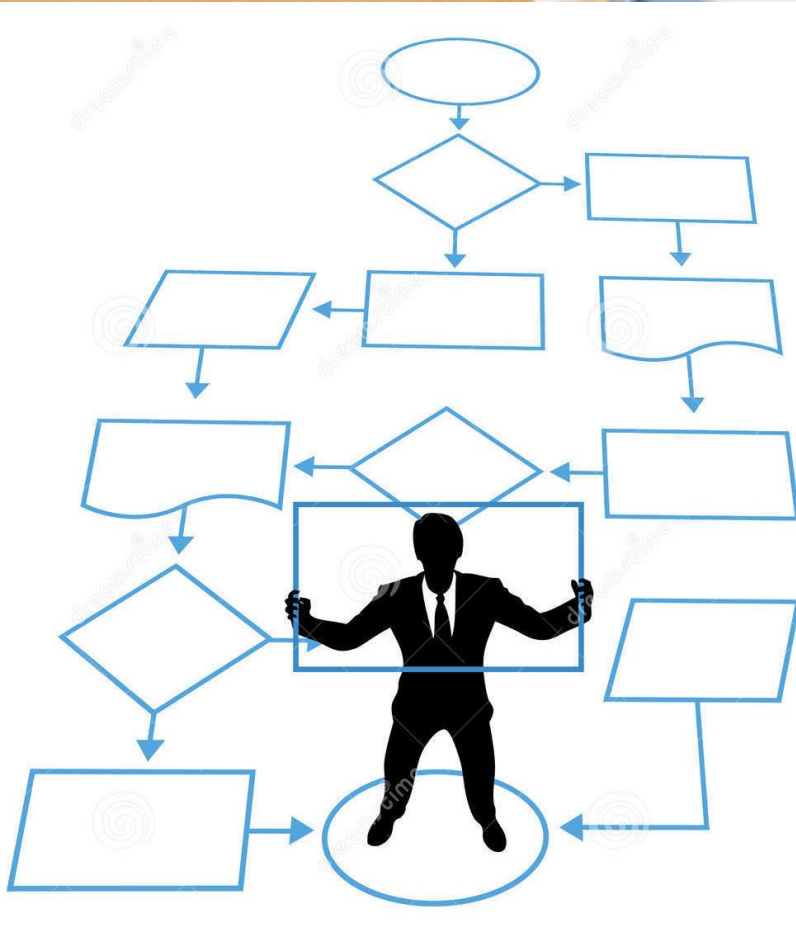
Estudia las atribuciones y obligaciones que se deben cumplir en el desempeño laboral, para ello es necesario analizar cada uno de los puestos que integran la estructura organizacional

ANÁLISIS PROCEDIMENTAL

Evalúa:

- ✓ Procesos principales
- ✓ Sub-procesos
- ✓
- ✓ Procesos contingentes
- ✓
- ✓ Actividades de otras áreas

Debe basarse en el manual de normas y procedimientos que se desarrollan en el campo de estudio, representa la secuencia de cada una de las actividades.



ANÁLISIS DE FACULTADES



Consiste en adoptar una actitud interrogativa y se puede formular los cuestionamientos de la siguiente forma: ¿Qué trabajo se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace? ¿Para qué se hace? ¿Con qué se hace?

ANÁLISIS DE RELACIONES



Permite conocer la comunicación, coordinación y dependencia existentes para determinar las cultura organizacional que prevalece, permite evaluar la resistencia al cambio y lograr la participación del personal, permite conocer el tipo de liderazgo



CONCLUSIONES



Los datos, deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las alternativas de acción para su eficaz atención.

Entre las conclusiones:

- ✓ Inexistencia de misión, visión, valores objetivos.
- ✓ Inexistencia de estrategias, metas políticas. Falta de estructura organizacional, duplicidad de funciones, improvisación de trabajo, falta de comunicación.
- ✓ Cuellos de botella, resistencia al cambio, baja productividad
- ✓ Falta de líderes

PRESENTACIÓN DEL DIAGNÓSTICO



El analista debe convocar al equipo de trabajo para analizar los resultados, y en caso se detecte algún aspecto poco claro se le realice los ajustes y correcciones necesarios.

Posterior a la revisión el documento se debe enviar al titular de la organización ya que este tendrá a cargo la autorización de aprobar el estudio.

EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

En esa etapa se implementan las recomendaciones y esta es la fase clave para incidir de forma efectiva en la organización, es el momento crucial para desarrollar las mejoras administrativas que se plantearon en etapas anteriores.

Su fin principal es el cumplimiento del estudio realizado



FASES DE LA EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- ✓ Preparación del programa
- ✓ Integración de recursos
- ✓ Ejecución del diagnóstico



MÉTODOS PARA LA EJECUCIÓN DEL DIAGNÓSTICO

- ✓ Método instantáneo
- ✓ Método del proyecto piloto
- ✓ Método de implementación en paralelo
- ✓ Método de implementación parcial o aproximación sucesiva
- ✓ Combinación de métodos



HERRAMIENTAS

✓ CUESTIONARIO

Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC-					
Centro Universitario del Norte –CUNOR-					
Carrera en Administración de Empresas.					
Cuestionario para Diagnostico					
Nombre:					
Puesto:					
Primera Parte:			No	Poco	Si
Propósito empresarial					
1	¿Conoce los objetivos de la empresa				
2	¿Apoya los objetivos de la empresa?				
3	¿Tiene clara cuál es la meta de la empresa?				
4	¿Considera que los objetivos van ligados con la meta de la empresa?				
5	¿Piden su opinión para realizar cambios en aspectos empresariales?				
Segunda Parte:					
Estructura Organizacional					
1	¿Conoce la estructura de la empresa, es decir cómo se encuentra conformada?				
2	¿Conoce el organigrama de la empresa?				

✓ ENTREVISTAS

* Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC- Centro Universitario del Norte –CUNOR- Carrera en Administración de Empresas	
Entrevista para Diagnostico	
Nombre: Puesto:	
1	¿Cuál es la Visión de la empresa?
2	¿Cuál es la Misión de la empresa?
3	¿Cuáles son los Objetivos empresariales?
4	¿Cuánta con Organigrama?
6	¿Cuenta con planeación estratégica?
7	¿Cuenta con manuales de procedimientos?
8	¿Con cuántos departamentos cuenta la empresa?
9	¿Cuántas personas laboran en la empresa?
10	¿A qué sector económico pertenece?
OBSERVACIONES:	

✓ LISTA DE CHEQUEO (*CHECKLIST*)

Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC- Centro Universitario del Norte –CUNOR- Carrera en Administración de Empresas.				
Listado de Chequeo (<i>Checklist</i>)				
Inspector:		Fecha:		
		Hora:		
INDICADORES		SI	NO	N/A
1	La empresa cuenta con misión, visión y objetivos.			
2	Cuenta con organigrama			
3	Existen procesos de selección de personal.			
4	Cuentan con Planeación estratégica.			
5	Cuenta con recursos tecnológicos (computadoras, impresoras, etc)			
6	Cuentan con manuales (procedimientos, seguridad industrial, perfil de puestos, etc)			
7	Los colaboradores cuentan con las herramientas para realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.			
8	Existe motivación para los colaboradores.			
9	La empresa se encuentra debidamente inscrita ante la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT)			
10	Los colaboradores reciben periódicamente capacitaciones			
OBSERVACIONES:				
Nota: N/A= No aplicable.				

MATRIZ FODA

FODA	
Empresa:	Fecha:
Fortalezas (interno) <ul style="list-style-type: none">✓ Buen ambiente laboral✓ Proactividad en la gestión✓ Conocimiento del mercado✓ Grandes recursos financieros✓ Buena calidad del producto final	Oportunidades (externo) <ul style="list-style-type: none">✓ Regulación a favor✓ Competencia débil✓ Mercado mal atendido✓ Necesidad del producto✓ Inexistencia de competencia✓ Tendencias favorables en el mercado
Debilidades (interno) <ul style="list-style-type: none">✓ Salarios bajos✓ Equipamiento viejo✓ Falta de capacitación✓ Problemas con la calidad✓ Reactividad en la gestión✓ Mala situación financiera	Amenazas (externo) <ul style="list-style-type: none">✓ Conflictos gremiales✓ Regulación desfavorable✓ Cambios en la legislación✓ Competencia muy agresiva✓ Aumento de precio de insumos
OBSERVACIONES:	

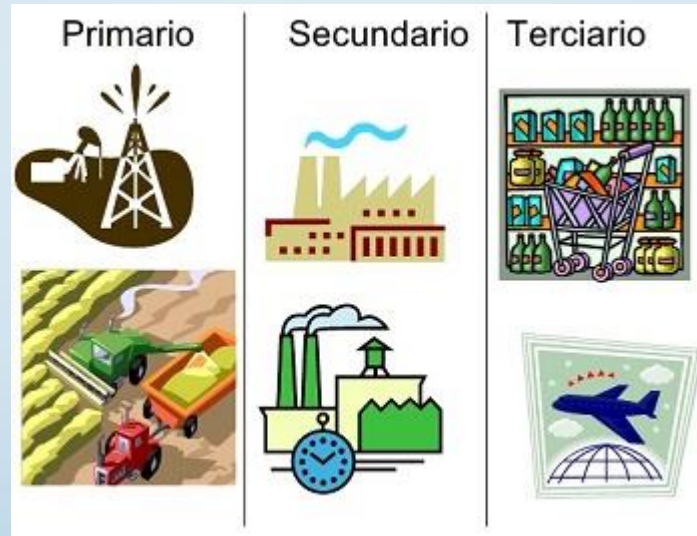
FICHAS DE OBSERVACIÓN

Universidad de San Carlos de Guatemala –USAC–	
Centro Universitario del Norte –CUNOR–	
Carrera en Administración de Empresas.	
Ficha de Observación	
Encargado:	Fecha:
	Hora:
OBSERVACIONES:	
Nota:	

Incentivos Fiscales



¿Qué son los incentivos?



¿Qué son los incentivos fiscales?

Estímulo que concede el gobierno a determinadas empresas mediante la rebaja o exención de impuestos con el objetivo de mejorar su actividad económica



Tipos de Incentivos Fiscales

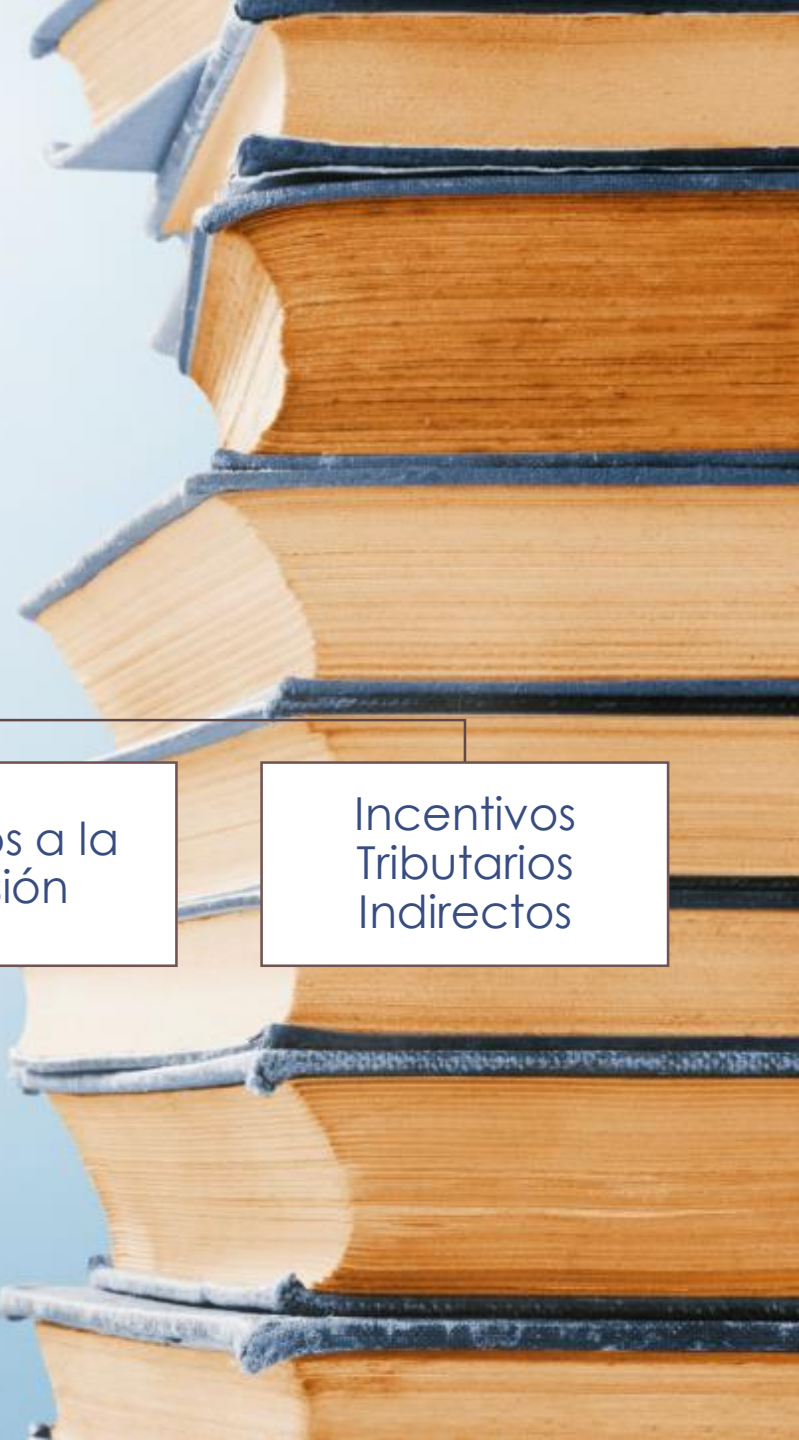
Moratorios Fiscales

Desgravación y créditos tributarios inversión

Depreciación Acelerada

Subsidios a la Inversión

Incentivos Tributarios Indirectos






Fortalece el desarrollo del mercado interno

Atrae inversión extranjera

Impulsa el desarrollo económico y social de un país o una región.



El impuesto es regresivo porque las personas con menores ingresos pagan una mayor proporción de estos.

No hay mayor control de los incentivos.



¿Para que sirve los incentivos fiscales

- Promover el desarrollo de actividades y regiones específicas.
- Aumentar la inversión y desarrollo de las regiones atrasadas
- Promoción de exportaciones, la industrialización, la generación de empleo, el cuidado del medio ambiente
- La diversificación de la estructura económica y la formación de capital humano





Metodología

Incentivos Fiscales

Fomento a la Actividad Exportadora y Maquila Dto. 29-89



3. DÉBITO FISCAL POR OPERACIONES LOCALES

Ventas exentas y servicios exentos

Ventas de medicamentos genéricos, alternativos y antirretrovirales

Ventas no afectas realizadas a contribuyentes calificados con el Decreto No. 29-89 y sus reformas

Ventas de vehículos terrestres del modelo de dos años o más anteriores al del año en curso

Ventas de vehículos terrestres del modelo del año en curso, del año siguiente o anterior al del año en curso

Ventas gravadas

Servicios gravados

Sumatoria de las columnas BASE y DÉBITOS

5. LIQUIDACIÓN Y DETERMINACIÓN DEL IMPUESTO A PAGAR

Impuesto a pagar				0.00
Saldo de ISO debidamente pagado en períodos anteriores		<input type="text"/>		
(-) Acreditamiento de ISO para este período			<input type="text"/>	
Saldo de ISO por acreditar			0.00	
Sub-total				0.00
(-) Compensación conforme número de resolución SAT o número de formulario de declaración anual 2012.	No.	<input type="text"/>	(-) Valor:	<input type="text"/>
Número de Resolución de Incentivos Fiscales:		<input type="text"/>	(-) Incentivos Fiscales, Dtos. 29-89, 65-89, 52-2003 y otros (Valor):	<input type="text"/>
Impuesto a pagar				0.00



Constancia de Adquisición de Insumos

Sistema e-CAI

1



Documento Personal de Identificación (DPI) del Representante Legal (si no lo posees ver casos especiales).

2



Pasaporte en caso de ser extranjero.

3



Resolución de calificación emitida por el Ministerio de Economía -MINECO-.





CONSTANCIA DE ADQUISICIÓN DE INSUMOS Y SERVICIOS

SAT-9021
Release 1.0

CONSTANCIA 3301

Lugar y fecha de emisión: Guatemala, 20/04/2017

DATOS DEL EMISOR

NIT: _____ Nombre: _____, SOCIEDAD ANONIMA
Domicilio fiscal: _____ SAN JOSÉ VILLA NUEVA
Domicilio comercial: _____ SAN JOSÉ VILLA NUEVA, GUATEMALA
Nombre comercial: _____
Resolución de la empresa: 4-2012 Fecha de Resolución: 14/12/2012

DATOS DEL PROVEEDOR

NIT: _____ Nombre: _____, SOCIEDAD ANONIMA

DETALLE DE CONSTANCIA

Serie: A No. Factura: 1555 Fecha de la Factura: 07/04/2017

Cantidad	Descripción del Insumo o Servicio	Precio Unitario	Monto Total
2010	_____ 24 5X32	0.75	2,110.01

Total Facturado: 2,110.01

Constancia Emitida Electrónicamente

Firma

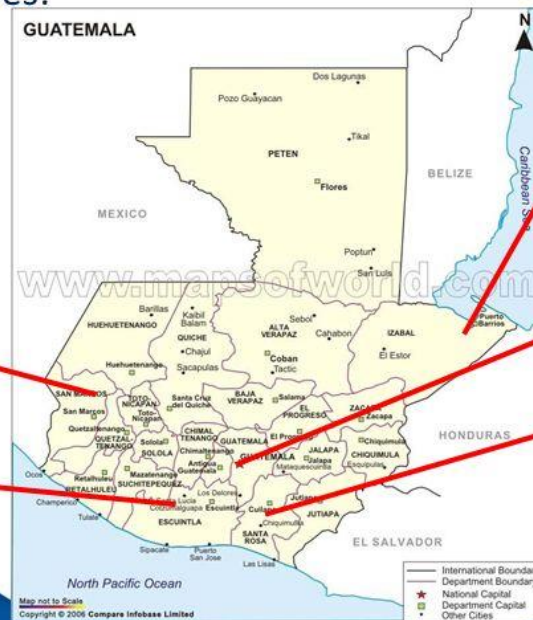
LA PRESENTE NO CONSTITUYE CONSTANCIA DE EXENCIÓN DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO



Zonas Francas Dto. 65-89

ZONAS FRANCAS DE GUATEMALA

Actualmente existen en el país 19 zonas francas activas y 8 pendientes de iniciar operaciones.



2 Zonas Francas en San Marcos

2 Zonas Francas en Escuintla

2 Zonas Francas en Puerto Barrios, Izabal

9 Zonas Francas dentro de la ciudad
2 en Amatitlán
1 en Villa Nueva

1 Zona Franca en Santa Rosa



Exenciones

1



Documento Personal de Identificación (DPI) del contribuyente (si no la posees ver casos especiales).

2



Pasaporte en caso de ser extranjero.

3



Llena el formulario [SAT-351](#), Solicitud de habilitación/inhabilitación al Sistema ExenIVA, autorización y desautorización de tarjetas de exención con o sin crédito.

4



Si el trámite es realizado por tercera persona, presentar el formulario [SAT-362](#), y el Documento personal de Identificación (DPI) de la tercera persona.



**COMPETENCIAS PROFESIONALES
EN LA
AUDITORÍA EXTERNA**



Objetivo General

“Determinar las competencias que se requiere de un Contador Público y Auditor a nivel de auditoria externa, bajo visiones específicas de competencias”.



Objetivos Específicos

1. Conocer el concepto de competencias y su aplicación a la Auditoría Externa.
2. Conocer modelos teóricos y diferentes visiones sobre competencias.
3. Conocer el mercado laboral de los Contadores Públicos desde la perspectiva de las competencias solicitadas para un Auditor Externo.
4. Construir una herramienta que permita conocer las competencias requeridas de un Auditor Externo.



Primera definición

Característica subyacente. La competencia se considera que es una característica personal que subyace, que determina, los comportamientos que se llevan a cabo.



Segunda definición

Comportamientos observables conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionadas con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta.



Componentes de la competencia

- a) Saber
- b) Saber hacer
- c) Saber estar
- d) Querer hacer
- e) Poder hacer



Trabajo de campo

Hipótesis de trabajo:

Este trabajo de campo es de tipo meramente exploratorio y se inicia tomando de base las siguientes hipótesis de trabajo:

- a) Existen competencias universales o generales.
- b) Existen competencias particulares por niveles jerárquicos.



- a. Muestra
- b. Encuesta
- c. Fundamento de elección de enfoques
- d. Análisis de resultados por enfoque
- e. Análisis enfoque de competencias genéricas



Conclusiones por escalafón enfoque HG

- a. Asistente
- b. Senior
- c. Gerente
- d. Socio

