

29/160



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**AUDITORIA OPERACIONAL A UNA EMPRESA PARAESTATAL  
(AUDITORIA GUBERNAMENTAL)**

**SEMINARIO DE TESIS**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA**

**P R E S E N T A**

**MELESIO ALEJANDRO HERNANDEZ CASTRO**

**MAESTRA C. P. ELDA GARCIA ROBLES**

MEXICO, D. F.

1984



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# I N D I C E

## INTRODUCCION

### I. LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL EN UNA EMPRESA PARAESTATAL

#### A. GENERALIDADES

1. CONCEPTO Y ALCANCE
2. OBJETIVOS

#### B. NORMAS BASICAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

1. NORMAS PERSONALES
2. NORMAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO:
3. NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORIA

#### C. CLASIFICACION DE AUDITORIA

1. POR SU AMBITO
2. POR SU CONTEXTO
3. POR SU APLICACION
4. POR SU TIPO

### II. LA AUDITORIA OPERACIONAL EN EL AMBITO GUBERNAMENTAL

#### A. CONCEPTO Y OBJETIVOS

#### B. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

#### C. GUIA GENERAL

#### D. TECNICAS

1. DOCUMENTALES
2. VERBALES
3. VISUALES

#### E. PROGRAMAS

#### F. ELEMENTOS DE APOYO

### III. CASO PRACTICO

#### A. PLANEACION

#### B. DESARROLLO

#### C. RESULTADO

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFIA

## I N T R O D U C C I O N

El decidido apoyo que el gobierno federal ha dado a la Auditoría Gubernamental, ha motivado que éste busque la uniformidad de criterios en la aplicación de los diferentes tipos de auditoría que observa en su "Manual de Auditoría Gubernamental", el presente trabajo pretende demostrar las ventajas en la aplicación de la Auditoría Operacional, como parte de la Auditoría Gubernamental, ya que se ha demostrado que la confusión en la aplicación de sistemas y procedimientos utilizados en las entidades y dependencias del Gobierno Federal, provoca la mala asignación y aprovechamiento de los recursos humanos, financieros y materiales, entre otros aspectos no menos importantes y que en conjunto han venido menguando la eficiencia y eficacia operativas en las empresas del sector público.

La Auditoría Operacional, mediante el estudio de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información, puede ofrecer elementos necesarios para una adecuada toma de decisiones, de parte de los responsables de la dirección y operación de la entidad.

Asimismo, en este trabajo se propone el uso de algunos elementos de apoyo que pueden ayudar al auditor gubernamental a llevar a cabo su función y de ser posible llegar a

ser observados por los encargados (del gobierno federal) de uniformar los criterios, para ser adaptados en las auditorías (no solo operacionales), que se realizan en las entidades y dependencias del estado.

## I. LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL EN UNA EMPRESA PARAESTATAL

Estando conscientes del sostenido crecimiento que ha tenido la Administración Pública Federal y la dificultad que reviste el controlar sus sistemas y procedimientos, dada la magnitud y complejidad de sus acciones y estructuras, el Gobierno Federal ha emprendido una reestructuración de su organización administrativa y una adecuada actualización de sus sistemas de control y evaluación.

De lo anterior surge la Auditoría Gubernamental, la cual será una de las herramientas coadyuvantes de los sistemas de control y evaluación que ha desarrollado el estado y que tendrá como objetivo fundamental, a través de la revisión y análisis de las operaciones de las dependencias y entidades, comprobar la eficiencia y eficacia con que se llevaron a cabo los programas, objetivos y estrategias, así como el aprovechamiento de sus recursos, con el fin de dictar medidas tendientes a mejorar o corregir los sistemas operativos y de control interno, ayudando con esto al mejor desempeño de las actividades de las entidades y dependencias las cuales son de vital importancia para alcanzar los objetivos nacionales.

### A. GENERALIDADES

#### 1. Concepto y Alcance

La Auditoría Gubernamental permitirá a través de la

revisión y análisis de las operaciones de las dependencias y entidades, auxiliar a los responsables de la ejecución de los programas, proporcionándoles información sobre la eficiencia (N. de A.), eficacia y congruencia con la que se han utilizado los recursos en el logro de los objetivos y metas establecidas permitiéndoles de esta manera, que con oportunidad se promuevan las medidas de mejora o ajuste que sean necesarias.

Tomando en cuenta lo anterior y el carácter elemental de este capítulo, que nos impide examinar las aportaciones doctrinales que pudieramos hacer para determinar la esencia o concepto de la Auditoría Gubernamental, nos vemos limitados, por tanto, a referirnos al concepto en el manual de auditoría gubernamental y que a la letra dice:

1\*) "La Auditoría Gubernamental comprende el examen de las operaciones, cualesquiera que sea su naturaleza, de las dependencias y entidades de la Administración Pública Fe-

---

N. de A. Se debe entender por eficacia como la capacidad para alcanzar lo que atinadamente debe lograrse y por eficiencia - la capacidad para obtener logros. La diferencia entre eficiencia y eficacia es sutil. Un individuo puede, mediante la aplicación de un esfuerzo lograr y realizar una gran cantidad de trabajo. Si los resultados conducen realmente a lograrlos objetivos determinados, se dice que es eficaz, si no, tan sólo será eficiente.

Y la congruencia va a ser la oportunidad en la que se aplica el programa.

1\*) Manual de Auditoría Gubernamental, Secretaría de Programación y Presupuesto, México 1980, pág. III-1.

deral, con objeto de opinar si los Estados Financieros presentan razonablemente la situación financiera, si los objetivos y metas efectivamente han sido alcanzados, si los recursos han sido administrados de manera eficiente y si se ha cumplido con las disposiciones legales aplicables".

Como mencionábamos anteriormente, el sostenido crecimiento de la Administración Pública Federal, ha rebasado la capacidad y alcance que ha tenido la Auditoría Financiera (que se utilizaba antiguamente para evaluar a las dependencias y entidades), con la consecuente deficiente aportación de los elementos de juicio para evaluar y controlar las mismas. Por ello, el alcance que actualmente fija la Auditoría Gubernamental es de que no solo se efectuen revisiones de tipo financiero, sino que además, comprenda revisiones de tipo operacional, de cumplimiento por programas, de legalidad y una más que abarcaría los cuatro tipos de auditoría y que sería la integral que el autor considera que es casi imposible llevarla a cabo ya que el tiempo y los recursos humanos que se emplearían en realizar este tipo de auditoría sería incompatible con la oportunidad con que se aplicarán las medidas de mejora o ajuste que sean necesarias.

## 2. Objetivos

Entendiéndolo como objetivo, la finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos de la Auditoría Gubernamental, ésta persigue seis objetivos fundamentales que son:

1. Analizar si el control interno ayuda a la obtención de información financiera confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones.
2. Analizar si la dependencia o entidad con los recursos asignados ha cumplido en tiempo, lugar, calidad y costo con los objetivos y metas establecidos en sus programas.
3. Revisar la eficiencia obtenida por la dependencia o entidad en la asignación y utilización de sus recursos (tanto económicos como materiales).
4. Revisar si se cumple con las disposiciones legales, normas y políticas aplicables a la dependencia o entidad.
5. Formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de la dependencia o entidad, así como para corregir las desviaciones y deficiencias encontradas.
6. Realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron y se llevaron a cabo.

Tomando en cuenta los objetivos fundamentales anteriormente descritos, se observará que generalmente para realizar cualquier tipo de Auditoría, ésta deberá ser posterior a la fecha en que terminan las operaciones o situaciones que van a ser auditadas y en algunos casos se aplica durante la ejecución de las operaciones, cuidando también que los auditores que llevan a cabo el examen, no participen en las labores operativas o administrativas del área auditada.



## B. NORMAS BASICAS DE AUDITORIA GUBERNAMENTAL

La observancia de estas normas es obligatoria para todos aquellos Auditores Gubernamentales, entendiéndose por Auditor Gubernamental, a todo aquel profesional que examine operaciones del Sector Público, persiguiendo cualquiera de los objetivos definidos en la Auditoría Gubernamental.

Estas Normas Básicas de Auditoría Gubernamental se apegan casi en su totalidad a las "Normas de Auditoría" emitidas por la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.

Las Normas Básicas de Auditoría Gubernamental rigen la responsabilidad pública que tienen los Auditores Gubernamentales con la dependencia o entidad a la que están sirviendo; ya que esta entidad tiene plena confianza en su capacidad técnica, en sus cualidades personales y en general en que sus servicios profesionales son de un alto nivel de calidad.

Cabe señalar que las entidades o dependencias podrán adicionar a estas normas, reglas particulares, que se adapten a su operación en específico y que deberán observar el cumplimiento de ambas por parte del personal que realiza la Auditoría Interna Gubernamental.

Definición.- Según se describe en el boletín A, las Normas de Auditoría son los requisitos mínimos de calidad, relativos a la personalidad del Auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo.



Las Normas Básicas de Auditoría Gubernamental se agrupan en:

- \*1.- Normas Generales.
- 2.- Normas para la realización del trabajo.
- 3.- Normas relativas al informe de auditoría.

#### 1.- NORMAS GENERALES

Estas Normas establecen el ámbito y competencia de la Auditoría, así como las cualidades que debe reunir el personal encargado de realizarlas.

Las Normas correspondientes a este grupo son las siguientes:

##### NORMA 1

##### TIPO Y ALCANCE DE LA AUDITORIA GUBERNAMENTAL

La Auditoría Gubernamental comprende la realización de Auditorías Financieras, Operacionales (que nos ocupará en el capítulo posterior) de resultado por programas y de legalidad a las unidades, programas y actividades de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, observando la naturaleza, magnitud y complejidad del área y operaciones a examinar, así como la importancia que tiene en relación con la propia dependencia o entidad, su sector y en general con la Administración Pública Federal.

---

\*Esta clasificación corresponde exactamente a la descrita en el Manual de Auditoría Gubernamental.

NORMA 2

CONOCIMIENTO TECNICO Y DESARROLLO PROFESIONAL

El personal encargado de realizar la auditoría debe poseer - en conjunto - la disposición, preparación técnica, - experiencia y capacitación necesaria para el desarrollo de - sus actividades.

NORMA 3

OBJETIVIDAD Y AUTONOMIA

El organo de auditoría y cada auditor en lo particular, mantendrán una actitud objetiva y de absoluta independencia en relación a las operaciones y funciones de la dependencia o entidad examinada.

NORMA 4

ESMERO PROFESIONAL Y RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR

El auditor es responsable por las opiniones e informes que emita como resultado de la ejecución de sus labores, - los cuales deben realizar con el debido cuidado y diligencia profesional.

NORMA 5

HONESTIDAD Y CONFIDENCIALIDAD

Todo auditor debe desarrollar su trabajo con toda integridad profesional; se abstendrá de utilizar información-

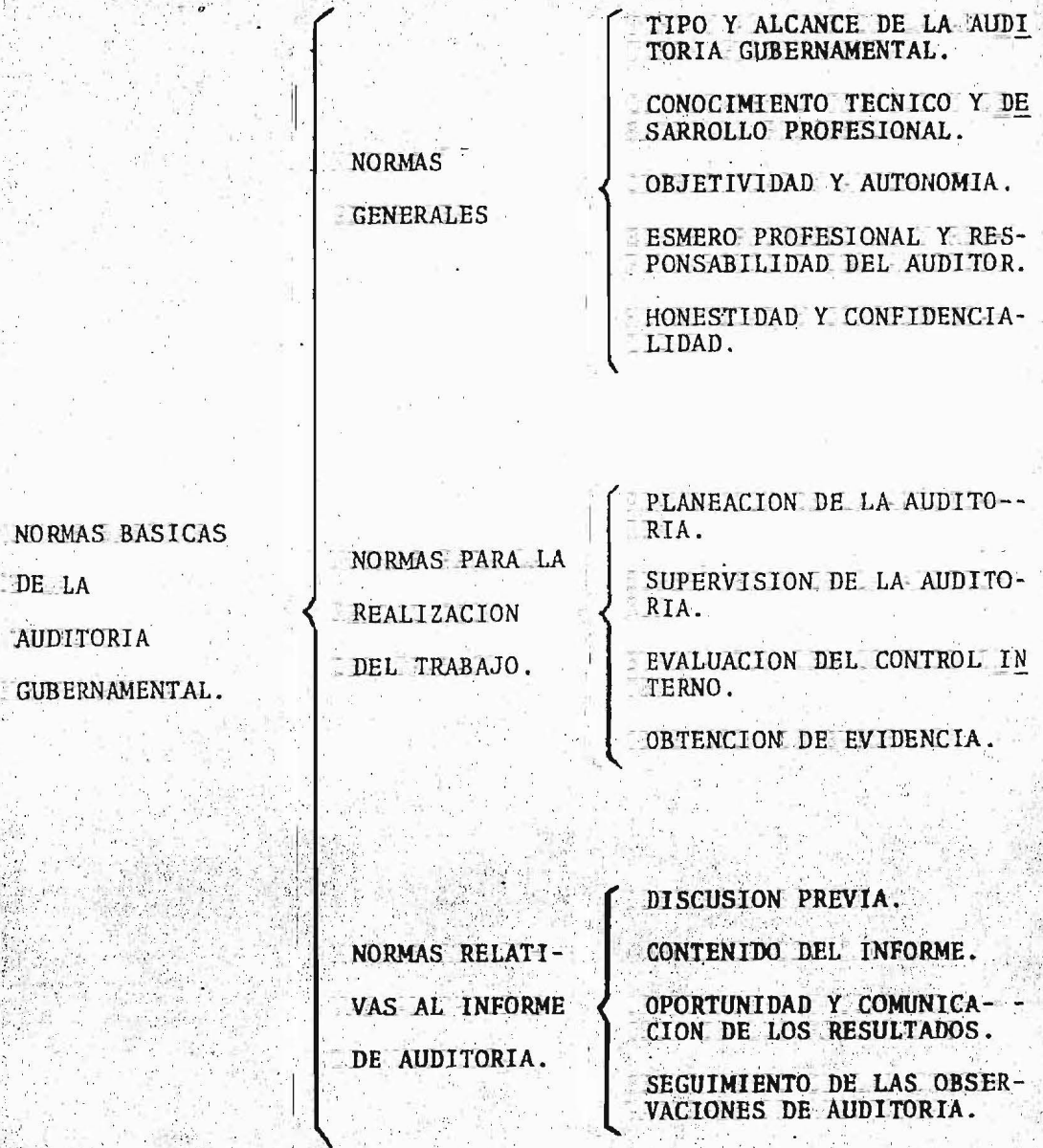


FIGURA 1.1

obtenida para beneficio propio o de terceros y conservar el carácter confidencial de su actividad.

## 2.- NORMAS PARA LA REALIZACION DEL TRABAJO

Estas normas determinan las bases sobre las que deben actuar los auditores en la ejecución del trabajo.

Las normas correspondientes a este grupo son las siguientes:

### NORMA 6

#### PLANEACION DE LA AUDITORIA

Previamente a la ejecución de la auditoría, se debe planear cada fase del trabajo a desarrollar; la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos que se van a emplear, los papeles de trabajo que se van a utilizar y el personal que intervendrá en la revisión.

### NORMA 7

#### SUPERVISION DE LA AUDITORIA

El trabajo realizado por el personal de auditoría debe ser dirigido, orientado y revisado en la ejecución de sus labores por personal capacitado.

### NORMA 8

#### EVALUACION DE CONTROL INTERNO

Se debe examinar el sistema de control interno de la dependencia o entidad para determinar el tipo, alcance y

oportunidad de las pruebas y procedimientos a utilizar.

NORMA 9

OBTENCION DE EVIDENCIA

En la ejecución de su trabajo el auditor debe acumular los hechos y pruebas suficientes, competentes y pertinentes que demuestren la autenticidad y razonabilidad de las conclusiones a las que llegue.

3.- NORMAS RELATIVAS AL INFORME DE AUDITORIA

Estas normas definen los aspectos que debe observar el auditor para emitir las observaciones, conclusiones y recomendaciones que resulten de su examen.

Las normas correspondientes a este campo son las siguientes:

NORMA 10

DISCUSION PREVIA \*

Antes de elaborar el informe definitivo, las conclusiones y recomendaciones deben ser discutidas con los funcionarios responsables.

NORMA 11

CONTENIDO DEL INFORME

El informe de auditoría debe ser claro, objetivo, conciso, preciso y constructivo, respaldado con la suficiente evidencia que permita la elaboración de conclusiones y reco-

---

\* Ver conclusiones pág. 96.

mendaciones tendientes a mejorar las actividades de la dependencia o entidad.

NORMA 12

OPORTUNIDAD Y COMUNICACION DE LOS RESULTADOS

Los resultados significativos que se obtengan en el curso de la auditoría, deben presentarse oportunamente durante su ejecución y/o al final de la misma. El informe que se obtenga como resultado del trabajo debe hacerse del conocimiento de los funcionarios responsables, con objeto de que tomen las acciones correctivas que procedan.

NORMA 13

SEGUIMIENTO DE LAS OBSERVACIONES DE AUDITORIA

Debe efectuarse un seguimiento de todas aquellas recomendaciones aprobadas como resultado del informe de auditoría, con objeto de vigilar que éstas efectivamente se llevaron a la práctica en tiempo y que los resultados que se obtuvieron fueron los deseados. Este seguimiento debe ser realizado por el auditor.

C. CLASIFICACION DE AUDITORIA

Los responsables de elaborar el manual de auditoría gubernamental ordenan y disponen a la Auditoría Gubernamental en las siguientes clases:



1. POR SU AMBITO

a) Interna

b) Externa

a) Auditoría Interna.- Es la auditoría que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el instrumento del control interno, que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información sobre el resultado de su gestión, y propiciando en su caso la adopción de las medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos, así como la eficacia en el logro de las medidas y objetivos asignados.

Siendo la tendencia en la administración pública fortalecer los sistemas de autocontrol que en lo particular tienen establecidos las dependencias y entidades, trae como consecuencia que la Auditoría Interna adquiera mayor importancia, ya que constituye el mecanismo idóneo para determinar si los sistemas de autocontrol implementados funcionan como debieran.

La Auditoría Interna debe analizar y evaluar los procesos de administración, contabilización y en general los que dan origen a la toma de decisiones, sin intervenir en la ejecución de ellas, y cuando, como parte de sus funciones participe en actividades específicas, su acción debe constreñirse a testificar u observar. Por otra parte la

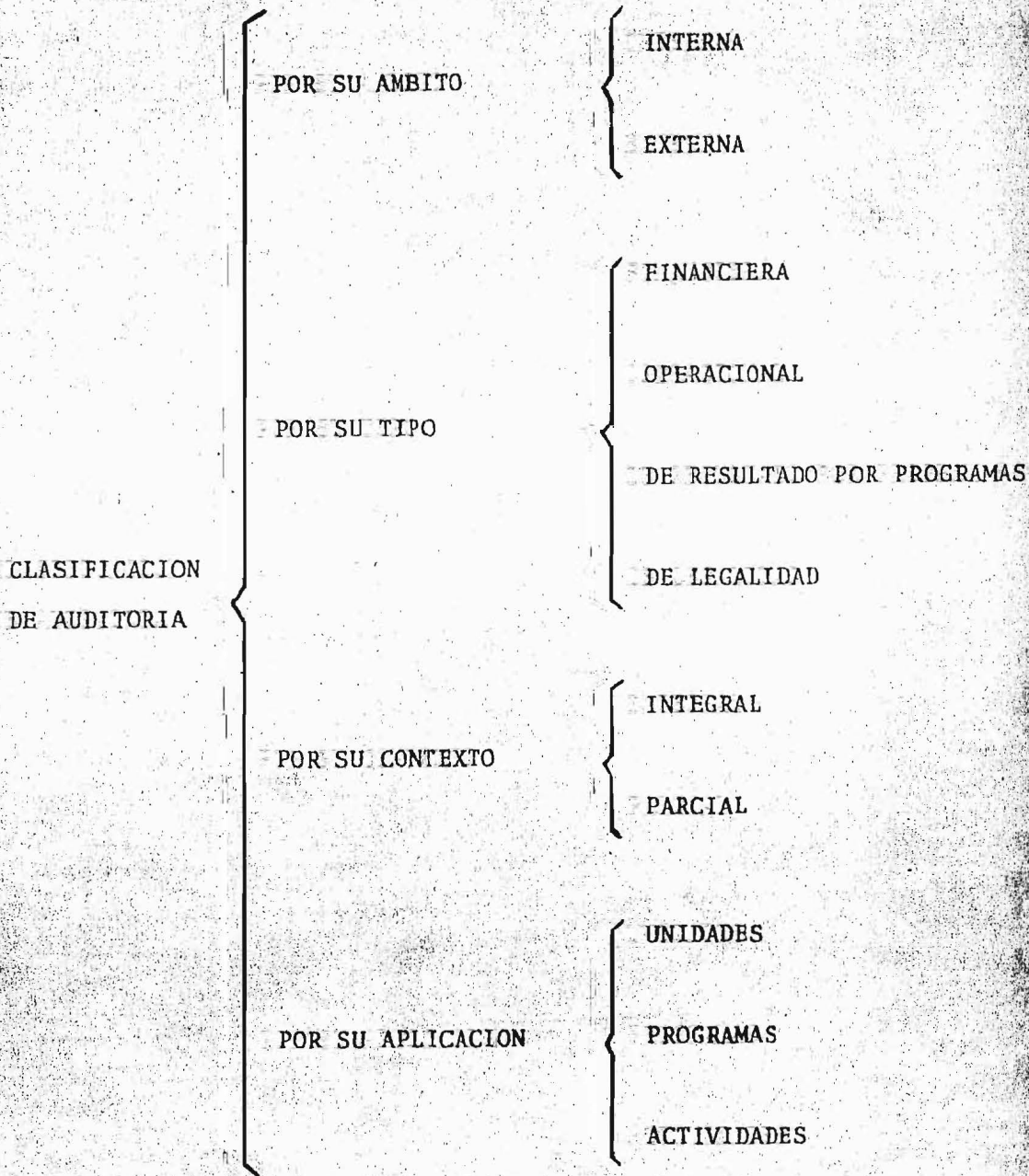


FIGURA 1.2



Auditoría Interna debe tener libre acceso a cualquier operación o actividad que amerite un examen; por lo tanto, es necesario que dependa directamente de la máxima autoridad de la dependencia o entidad, a fin de satisfacer el ordenamiento legal aplicable (1\*). Con objeto de que cuenten con suficiente independencia de acción y se les brinde el apoyo necesario.

Para el desarrollo de las actividades de Auditoría Interna es necesario que exista una estrecha coordinación y efectiva comunicación con las diferentes unidades de la dependencia o entidad, así como con los Auditores Externos, para propiciar que las acciones de la revisión se desarrollen bajo un esquema de participación conjunta.

2\*) A continuación se transcribe un resumen de la sesión en que se trató la especialidad de la Auditoría Interna en la VI Convención Nacional de Contadores Públicos.

"... La Auditoría Interna es por lo tanto un elemento de control administrativo que tiene como objetivo fundamental la estimación de la efectividad de los demás controles administrativos".

---

1\*) Art. 44 de la Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

2\*) Auditoría Interna en su enfoque operacional, administrativo y de relaciones humanas, C.P. Jorge Lozano Nieva, Ed. - Ecasa, México, D.F. noviembre 1982, pág. 4.

"A pesar de la gran importancia que tiene y en lo futuro tendrá la función del Auditor Interno, no es posible-considerar que esta actividad constituya una especializa-  
ción, sino que es un campo de acción propio de nuestra pro-  
fesión".

El nuevo concepto en materia de Auditoría Interna ha-  
sido apoyado en forma decisiva por el Gobierno Federal pro-  
vocando esto, que los licenciados en contaduría tengan un-  
campo de acción más amplio para desarrollar su capacidad -  
profesional y que su ubicación dentro de la estructura or-  
gánica se proyecte, dependiendo e informando directamente-  
de y a la máxima autoridad.

b) Auditoría Externa.- Esta auditoría es la practicada por-  
profesionales independientes a la dependencia o entidad, -  
con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guar-  
da el área auditada.

El enfoque que tradicionalmente ha tenido este tipo -  
de revisiones, ha sido orientado a la emisión de un dicta-  
men sobre la razonabilidad de los estados financieros de -  
las entidades del sector paraestatal. En virtud de los -  
nuevos requerimientos que se tienen en materia de control-  
y evaluación, es necesario reorientar el desarrollo de es-  
ta actividad a fin de estimular a las dependencias coordi-  
nadoras de sector y a las entidades, para que contraten a-  
profesionales en la realización de otro tipo de auditorías

tendientes a examinar la eficiencia y eficacia de las operaciones de las dependencias y entidades.

Considero que es esencial definir las diferencias entre auditoría externa gubernamental y auditoría interna gubernamental, ya que es frecuente que exista confusión y malos entendidos, dado que utilizan las mismas técnicas y normas de auditoría gubernamental, pero los objetivos, responsabilidades y campo de acción son diferentes.

AUDITORIA INTERNA GUBERNAMENTAL	AUDITORIA EXTERNA GUBERNAMENTAL
1. PERSONAL DEPENDIENTE	PERSONAL INDEPENDIENTE
2. INFORME DE RESULTADOS Y CEDULA DE OBSERVACIONES.	DICTAMEN Y CARTA DE RECOMENDACIONES.
3. LA AUDITORIA ES CONTINUA	LA AUDITORIA ES PERIODICA
4. ALCANCE MAYOR	ALCANCE MENOR
5. INFORME FINANCIERO PARCIAL	INFORME SOBRE LA SITUACION FINANCIERA.
6. PROMOVER LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LA ADMINISTRACION A TRAVES DEL ESTUDIO SISTEMATICO DE SUS OPERACIONES Y EL EFECTO DE INFORMACION EN LOS ESTADOS FINANCIEROS.	OBTENER EVIDENCIA SUFICIENTE Y COMPETENTE PARA PODER JUZGAR EN CONJUNTO LA REPRESENTABILIDAD DE LOS ESTADOS FINANCIEROS.

FIGURA 1.3

## 2. POR SU CONTEXTO

a) Integral

b) Parcial

Esta clasificación que da el Manual de Auditoría de muestra la aplicación que puede tener ésta en un todo o en forma individual.

a) Auditoría Integral.- Cuando en una sola revisión concurren los cuatro tipos de auditorías (Financiera, Operacional, de Resultado por Programas y de Legalidad), se le denomina Auditoría Integral.

b) Auditoría Parcial.- Será aquella en la que no se practiquen en un mismo momento todos los tipos de auditoría. Este tipo de Auditoría es llevada a cabo con frecuencia ya que en su desarrollo no necesita de mucho tiempo como la Auditoría Integral, que además utiliza recursos humanos por períodos prolongados.

## 3. POR SU APLICACION

Las auditorías podrán realizarse a diferentes niveles, en atención al objetivo u objetivos que se persigan en la revisión, pudiendo practicarse auditorías a:

a) Unidades,



- b) Programas y
- c) Actividades.

a) Auditoría a Unidades.- Se entiende por unidad aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o entidad.

Las Unidades atendiendo al tipo de actividades que realizan se clasifican en:

- Unidades Sustantivas.- Aquellas que realizan funciones tendientes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fue creada la dependencia o entidad.
- Unidades de apoyo Administrativo.- Aquellas que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo del logro de los objetivos de las Unidades Sustantivas.

Las Unidades podrán ser una Dirección General, una Dirección de Area, una Subdirección, un Departamento, etc.,- en el caso de que las Unidades tengan asignados dos o más programas, el alcance de la revisión comprenderá la totalidad de los programas bajo la responsabilidad de la Unidad Auditada.

b) Auditoría a Programas.- El segundo nivel de la Auditoría Gubernamental es el de la auditoría a programas que comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades

que integran un programa específico asignado a una o varias Unidades.

En este caso se revisará aquel programa, subprograma, proyecto, etc., que esté establecido en la estructura programática del presupuesto, excluyéndose los otros que pudieran estar bajo la responsabilidad de la misma Unidad.

c) Auditoría de Actividades.- El alcance que comprende este nivel de Auditoría está circunscrito a la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objeto específico a examinar y que sean diferentes a Unidades o Programas, por ejemplo, en el sistema descentralizado de pagos encontramos que en su funcionamiento intervienen varias Unidades que en determinados aspectos tienen ingerencia con el pago de remuneraciones al personal (recursos humanos, contabilidad, presupuesto, cómputo, etc.).

#### 4. POR SU TIPO

En diferentes documentos y eventos se han expresado diversos criterios y acepciones para denominar a las revisiones específicas que se hacen de las operaciones de gobierno, manejando términos como Auditorías Administrativas, Presupuestales, Técnicas, Legales, de Eficiencia, Operacionales, de sistemas, etc., sin embargo, no siempre se concibe de igual forma el contenido y alcance que cada una de ellas tiene, por

lo que es necesario establecer los términos que se manejarán y lo que debe entenderse por cada uno de ellos.

Por lo tanto, se han establecido los siguientes tipos de Auditoría Gubernamental:

- a) Auditoría Financiera
- b) Auditoría de Resultado por Programas
- c) Auditoría de Legalidad
- d) Auditoría Operacional

a) Auditoría Financiera.- Es el examen crítico de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

b) Auditoría de Resultado por Programas.- El Gobierno Federal ha visto la conveniencia de realizar este tipo de Auditoría, ya que el presupuesto por programas dentro del sector público ha adquirido gran importancia dado que se ha convertido en una herramienta eficaz de planeación y desarrollo, para racionalizar el gasto, de acuerdo con la eficiencia y eficacia de la entidad o dependencia.

Esta Auditoría analiza la eficacia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y las metas establecidas en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el -



tiempo, lugar, cantidad y calidad requerida.

La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que exista entre el logro de las metas (real) y objetivos de los programas y el avance del ejercicio presupuestal (presupuestado)

- c) Auditoría de Legalidad.- Este tipo de Auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que les sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc..).

Tomando en cuenta lo anterior, puedo definir a este tipo de Auditoría como examen crítico, objetivo y minucioso sobre el cumplimiento de las disposiciones legales que reglamentan a la entidad o dependencia.

- d) Auditoría Operacional.- El concepto que brinda el Manual de Auditoría Gubernamental es diferente en forma al ofrecido por la Comisión de Auditoría Operacional del Instituto Mexicano de Contadores Públicos, ya que el primero se enfoca a las empresas del Sector Público y el segundo a las Empresas Privadas, pero el fondo de los dos conceptos es el mismo.

En este caso, como los anteriores trataré de apegarme a lo descrito por el Manual de Auditoría Gubernamental.

Este tipo de Auditoría comprende el examen de la efi-

ciencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos, financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información.

La importancia de la Auditoría Operacional en la Auditoría Gubernamental la plantearemos en una forma más extensa en el próximo capítulo.

## II. LA AUDITORIA OPERACIONAL

Antes de desarrollar este capítulo quiero hacer mención que el enfoque que tendrá este tipo de auditoría, va a ser desde un punto de vista de Auditoría Interna Gubernamental.

Varios autores opinan que no existe diferencia alguna, entre la Auditoría Operacional y la Auditoría Interna ya que ambas pretenden dar un servicio a los mas altos niveles jerárquicos, realizando actividades constructivas y de protección, es decir, promoviendo la eficiencia.

Los responsables de elaborar el Manual de Auditoría Gubernamental no lo creen del todo así, ya que los objetivos fundamentales que persigue este manual, es que las unidades de Auditoría Interna de las dependencias y entidades, desarrollen los cuatro tipos de auditoría\* y en su contexto más amplio la Auditoría Integral.

Observando en especial a la Auditoría Operacional, ésta adquiere gran relevancia, ya que demuestra que en la Administración Pública Federal, labora un considerable número de empleados encargados de una gran variedad de funciones, -- que han tenido como consecuencia la creación de una enorme cantidad de sistemas y procedimientos, la cual a su vez, por-

---

\* Ver capítulo I.C. Clasificación de Auditoría.

su complejidad acarrea una mala asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales.

Todos los conceptos anteriormente descritos y otros no menos importantes han venido menguando la eficiencia y eficacia operativa en las empresas del sector público ya que no ofrecen oportunamente elementos necesarios para una adecuada toma de decisiones. Es por eso, que las unidades de Auditoría Interna, tienen en la Auditoría Operacional, una herramienta necesaria, para cumplir en gran parte con sus funciones de ayuda a los más altos niveles jerárquicos.

#### A. CONCEPTO Y OBJETIVOS

CONCEPTO. - Es el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información.

OBJETIVOS. - Los aspectos fundamentales de esta auditoría son determinar si:

1. La estructura organizacional de la dependencia o entidad reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios, para cumplir con los objetivos y metas que tiene asignados.
2. Los recursos con los que cuenta la dependencia o entidad son suficientes y apropiados para el logro de sus objetivos.

3. Los sistemas operativos contienen los procedimientos, para el desarrollo de las actividades encomendadas.
4. En la ejecución de los programas, se utilizan los recursos en la cantidad y calidad requerida al menor costo posible.
5. El sistema de información es oportuno, confiable y útil para la adecuada toma de decisiones.
6. El sistema de información refleja el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

De los aspectos fundamentales anteriores, podemos determinar la importancia de este tipo de auditoría, en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal y el interés porque se desarrolle en alto grado en sus unidades de Auditoría Interna.

#### B. METODOLOGIA DE LA AUDITORIA OPERACIONAL

En el capítulo anterior he abordado aspectos generales de Auditoría Gubernamental, con el propósito de explicar en forma clara el origen y concepto de la Auditoría Operacional

Procurando seguir una secuencia lógica, ahora corresponde resolver varias incógnitas fundamentales como: ¿Que hacer para efectuar la auditoría operacional?, ¿Cuales son-

los pasos a dar?, ¿Por donde empezamos?, ¿Que elementos son necesarios?, ¿Con que instrumentos?, etc... En resumen: - - - ¿Cuál es la metodología?. El significado de la Metodología se identifica como un método, es decir, un orden jerarquizado y clasificado para hacer las cosas.

Pero en una actividad con las características de la auditoría operacional, no es posible dar a la metodología ese significado, pues en la práctica se atacan simultáneamente muchos aspectos y los procedimientos deben ser determinados, - - fundamentalmente por los objetivos y circunstancias particulares del área a revisar y por la actitud mental, conocimiento y experiencias adecuadas del auditor gubernamental. Pero, -- considero conveniente enunciar algunas recomendaciones de carácter general que orienten la labor del auditor, y para esto me apoyo en los tres pasos fundamentales que fija el boletín No. 2 del I.M.C.P. sobre "la metodología de la auditoría operacional".

BOLETIN No. 2	RECOMENDACIONES DE CARACTER GENERAL
1. FAMILIARIZACION	1. FAMILIARIZACION
2. INVESTIGACION Y ANALISIS	2. CAPTACION Y RECOLECCION DE DATOS
3. DIAGNOSTICO	3. EJECUCION Y EVALUACION  4. RECAPITULACION DEL TRABAJO REALIZADO  5. DIAGNOSTICO

FIGURA II.1

1) Familiarización. - Esta etapa nos va a permitir conocer la estructura, organización, objetivos, políticas, sistemas y procedimientos del área a examinarse y que tiene como consecuencia la formulación del problema. En este proce



so es cuando la habilidad y experiencia del auditor interno se pondrán de manifiesto, para conseguir del responsable del área afectada, (por medio de una visita y una entrevista previa), una visión más amplia de los problemas y áreas susceptibles de ser revisadas.

El auditor interno gubernamental ya tiene una familiarización general de la dependencia o entidad en que labora, pero, en este caso, se pretende que sea más profunda, más intensa y con una finalidad distinta.

2) Captación y Recolección de Datos.- En esta fase, el auditor se hará llegar datos para tener la evidencia suficiente y competente para poder orientar la formulación de juicios, con el fin de verificar en que grado, las operaciones actuales y controles, son iguales a las descripciones proporcionadas por los responsables del área.

3) Ejecución y Evaluación.- El objetivo de esta fase, es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de los controles de operación, con el auxilio de cuestionarios, programas de trabajo, procedimientos, elaboración de papeles de trabajo, cuadros, estadísticas, etc.

Una parte importante en la ejecución, es la aplicación de técnicas de diagramación, pues es un instrumento muy útil para detectar deficiencias en los controles operacionales.



4) Recapitulación del Trabajo Desarrollado. - Esta fase va a ser una reflexión profunda, sobre los hallazgos efectuados y tiene por objeto detectar la posible causa, cuantificar el efecto y las consecuencias de los problemas detectados y dar sugerencias, siempre que sea posible; esto es, - que existan técnicas disponibles para ello.

5) Diagnóstico. - Una vez elaborado el borrador del informe, se procederá a tener una discusión de éste con los involucrados, con el fin de lograr y aprovechar la experiencia del personal del área afectada, evitar errores de interpretación, asegurarse que se trata de hallazgos reales, y que los involucrados coincidan con su existencia, este diagnóstico, es el informe de auditoría operacional y se trata más adelante con detalle.

### C. GUIA GENERAL

Con el propósito de que los órganos de auditoría interna de la Administración Pública Federal, conozcan aquellos puntos relevantes que deben tomar en cuenta, en la ejecución de las auditorías, se han elaborado guías que servirán para que los auditores puedan desarrollar los procedimientos idóneos al formular su programa de revisión.

Dichas guías no limitan el criterio del auditor, ni pretenden cubrir todos los puntos que se requieren para reali

zar la auditoría, ya que su propósito es únicamente, orientar el contenido mínimo de los exámenes.

Para su aplicación, las guías que fija el Manual de Auditoría Gubernamental se clasifican en:

- 1) Guías Generales
- 2) Guías Específicas

Las Guías Generales establecen, los objetivos principales de los diferentes tipos de auditoría y señalan los puntos importantes que deben tomarse en cuenta al practicarlas.

Las Guías Específicas establecen, objetivos concretos de algunas auditorías, referentes a las áreas de apoyo y a ciertos aspectos que deben considerarse como primordiales.

Tomando en cuenta lo anterior, las guías generales se dividen en:

- a) Guía General de Auditoría Financiera.
- b) Guía General de Auditoría Operacional.
- c) Guía General de Auditoría de Resultado por Programas.
- d) Guía General de Auditoría de Legalidad.

Quedando las guías específicas, con la siguiente di visión:

- a) Guía de Auditoría para las Areas de Recursos Humanos.
- b) Guía de Auditoría para las Areas de Recursos Financieros.

- c) Guía de Auditoría para las Areas de Recursos Materiales.
- d) Guía de Auditoría de Aspectos Prioritarios.

Se sugiere que cada órgano de auditoría interna, de las dependencias y entidades, desarrolle guías específicas, según sus características particulares, teniendo especial atención en contemplar el control interno a efecto de lograr con mayor certeza que los sistemas empleados sean veraces y confiables.

Una vez que hemos examinado en forma "general", la clasificación que dicta el Manual de Auditoría Gubernamental, sobre las Guías Generales y Específicas, observaremos de una manera "particular" a la "guía General de Auditoría Operacional", que es parte del objeto de mi estudio.

### C.1. GUIA GENERAL DE AUDITORIA OPERACIONAL

#### OBJETIVOS

1. Examinar la eficiencia con la que asignaron y utilizaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información.
2. Promover la eficiencia de la dependencia o entidad a través de recomendaciones.

### PUNTOS IMPORTANTES

1. Revisar si la estructura organizacional de la dependencia o entidad, reúne los requisitos, elementos y mecanismos necesarios, para cumplir con los objetivos y metas.
2. Cerciorarse si la dependencia o entidad, cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales suficientes y apropiados, para cumplir con sus programas.
3. Revisar que se tengan establecidas, claramente, las actividades a realizarse y que éstas estén contenidas en los manuales respectivos como procedimientos.
4. Revisar si en la ejecución de los programas, se utilizaron los recursos en la cantidad y calidad requerida, al menor costo posible.
5. Cerciorarse que el sistema integral de información interna sea oportuno, confiable y útil, para la adecuada toma de decisiones.
6. Revisar que el sistema integral de información, refleje el efecto físico y financiero de la aplicación de los recursos.

### D. TECNICAS

Para el adecuado desarrollo de las labores de Auditoría Gubernamental, es necesario que el auditor cuente y aplique un conjunto de técnicas de investigación, para obtener

la evidencia suficiente y competente que soporten la opinión, en las cuales apoya sus conclusiones y recomendaciones.

Las técnicas de investigación, si se utilizan de una manera individual, no nos reflejarían los elementos necesarios para una conclusión definitiva. Por ello es primordial usar las técnicas o procedimientos de una manera conjunta, para poder emitir una opinión sólida.

Las técnicas de auditoría fijadas por el I.M.C.P., y las fijadas por Auditoría Gubernamental, no varían en fondo, más si en forma a las descritas en el Manual de Auditoría Gubernamental, pero todas estas técnicas pueden aplicarse en cualquier tipo de auditoría, incluyendo la Operacional.

Las técnicas que a continuación se presentan, marcan las pautas a seguir en el desarrollo del trabajo del auditor interno, pero en ninguna de ellas puede considerarse limitativa, sino, por el contrario pueden ampliarse, ya que las nuevas exigencias obligan al auditor a utilizar nuevas técnicas.

#### 1. Clasificación de las Técnicas de Auditoría Gubernamental.

Para efecto de la Auditoría Gubernamental, las técnicas de auditoría se han clasificado de acuerdo a sus características particulares y métodos de verificación en: 1\*), --

---

1\*) Manual de Auditoría Gubernamental, Secretaría de Programación y Presupuesto, México 1980, pág. VIII-2. Ver conclusiones pág.

Técnicas Documentales, Técnicas Verbales, Técnicas Visuales y con los siguientes grupos:

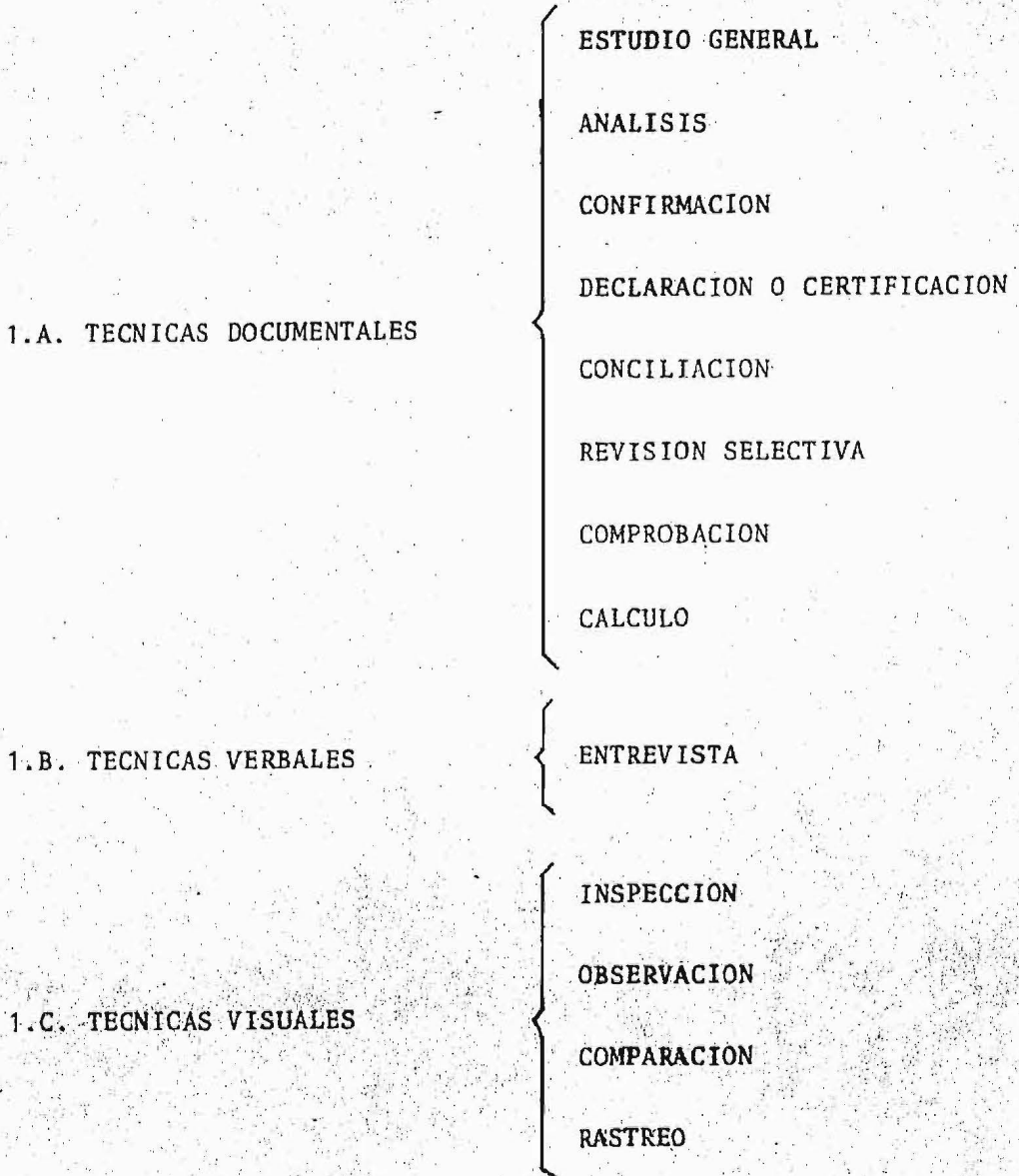


FIGURA 2.2



## 1.A. Técnicas Documentales

### Técnica de Estudio General

Se puede definir como la obtención de métodos, sistemas de control establecidos y datos significativos que permitirán al auditor apreciar las características generales de la unidad, programa o actividad sujeta a examen.

Los aspectos que deben contemplarse en el estudio general son entre otros los siguientes:

- a) Estructura Orgánica
- b) Fundamento Legal
- c) Objetivos y Metas
- d) Políticas, Sistemas y Procedimientos

Esta técnica es el inicio de la auditoría y se debe poner mucha atención en fundamentarla, ya que de ella se aplicarán otras técnicas.

### Técnica de Análisis

Consiste en separar las operaciones o situaciones a examinar, en los elementos o partes que la integran, con el objeto de estudiar cada uno de sus componentes y conocer con una mayor claridad y comprensión los aspectos sujetos a revisión.

Dentro del aspecto operacional, el análisis se enfoca a la estructura organizacional, a los sistemas operativos-

y a los sistemas de información, dividiendo el proceso en sus elementos para identificar los puntos específicos que lo forman.

### Técnica de Confirmación

Por medio de esta técnica se obtiene una comunicación escrita sobre la autenticidad de las operaciones, transacciones, hechos y circunstancias, de una persona independiente al auditado, que conoce y tiene relación con ello.

Esta técnica se divide, según sus características en: Confirmación Positiva y Confirmación Negativa.

Se dice que es confirmación positiva, cuando por medio de una solicitud, se pide al confirmante que firme si está conforme con los datos requeridos. Asimismo, este tipo de confirmación se divide en directa e indirecta. Es directa cuando en la solicitud de confirmación se suministran los datos pertinentes, a fin de que éstos se verifiquen, indirecta cuando no se proporciona dato alguno, solicitando se proporcionen de su propia fuente.

La confirmación es negativa, cuando en la solicitud se pide al confirmante contente, únicamente en el caso de no estar conforme con los datos que se le envían.

### Técnica de Declaración o Certificación

Es la ratificación por escrito, de datos recabados,

que por su importancia así lo ameriten, esta manifestación es firmada de conformidad por las personas que tuvieron una participación directa o indirecta con el área auditada, autenticando de esta manera la información expuesta.

Esta técnica es importante en la labor de Auditoría Gubernamental, ya que otorga una base válida de los acontecimientos detectados con la revisión.

#### Técnica de Conciliación \*

Tiene por objeto, establecer la concordancia de dos conjuntos de datos separados, siempre y cuando las fuentes de información se originen de una misma base. La conciliación debe ejecutarse a una fecha o período determinado, dependiendo del objeto particular de la auditoría.

#### Técnica de Revisión Selectiva \*

Consiste en efectuar un examen selectivo, conforme a los objetivos y alcances que se han propuesto, dependiendo del volumen de operaciones y transacciones que maneja el área a revisar.

El grado de revisión por pruebas selectivas, que se emplean en el desarrollo de la auditoría, debe ser suficien-

---

\* Ver conclusiones pág. 96.

te, de tal manera, que los resultados que se obtengan satisfagan y apoyen la labor del auditor.

Esta técnica normalmente está basada en la elección de una muestra al azar y puede aumentarse o disminuirse de acuerdo al criterio y experiencia del auditor y a los resultados que se van obteniendo.

La selectividad en el muestreo estadístico, que está basado en métodos matemáticos y la muestra que se toma como prueba, debe ser representativa del universo a examinar.

#### Técnica de Comprobación \*

Consiste en cerciorarse que una transacción u operación está debidamente apoyada por todos los elementos que la integran, asegurándose de que cuenta con la suficiente autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre, etc...

Para la adecuada aplicación de esta técnica, debe tenerse plena seguridad sobre la autenticidad de los documentos, determinando que éstos no son apócrifos. También es importante determinar, si las operaciones y transacciones son previamente autorizadas y realizadas por el área auditada en función de sus objetivos.

---

\* Ver conclusiones pág. 96.

## Técnica de Calculo

Es la utilización de las matemáticas, para verificar la exactitud de los datos numéricos o cálculos realizados, - - con el objeto de asegurarse si las operaciones son efectuadas correctamente.

Es necesario puntualizar, que esta técnica solamente prueba, la exactitud aritmética, por lo que, se requieren técnicas adicionales, que determinen la validez de las cifras sujetas a examen.

### 2.B. Técnicas Verbales

#### Técnica de Entrevista

Es la técnica verbal, por medio de la cual, se obtiene información complementaria que sirve más como apoyo, que - como evidencia directa del examen que se realiza, su aplica--ción se hace a través de entrevistas formales o informales- - con el personal que labora en el área auditada.

Esta técnica es de gran utilidad, por la flexibili--dad que tiene su aplicación. Sin embargo, debe tenerse espe--cial cuidado en asegurarse que la opinión recibida, es veraz--y significativa de acuerdo a lo que acontece en el área audi--tada.

### 3.C. Técnicas Visuales

#### Técnica de Inspección

Se refiere al examen físico de los bienes o documentos que amparen y controlen el desarrollo de las operaciones, para constatar su existencia y autenticidad.

#### Técnica de Observación

Es la técnica por medio de la cual el auditor examina ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de realización de las operaciones sujetas a revisión, por medio de esta técnica, el auditor puede darse cuenta de manera discreta o abierta de como desarrolla sus funciones el personal del área auditada.

Esta técnica se considera la más general dentro de la auditoría y su aplicación es de utilidad en casi todas las etapas de la revisión.

#### Técnica de Comparación \*

Establece la relación que existe entre dos o más conceptos, determinando su similitud o diferencia.

Este tipo de técnica permite confrontar diferentes aspectos con el fin de determinar el grado de semejanza o variación que existe.

---

\* Ver conclusiones pág. 96



### Técnica de Rastreo \*

Consiste en seguir el procedimiento de una operación o transacción, desde su inicio hasta su culminación, pasando por cada una de sus fases.

#### E. ELEMENTOS DE APOYO

En la auditoría operacional, se puede hacer uso de - variadas herramientas, para obtener la evidencia necesaria, - algunos de estos elementos de apoyo, son el cuestionario y - los diagramas de flujo, los cuales deben de aplicarse, de una manera más general, en las revisiones a unidades, programas o actividades de las entidades y dependencias de la Administración Pública Federal.

Los cuestionarios deben estar enfocados a aquellos - aspectos de la operación, sujeta a revisión, que puedan ser - puntos débiles en el control o alguna otra situación, que en base a la experiencia del auditor deba ser revisado. Estos - cuestionarios, a su vez, deben de contener una parte de antecedentes y generalidades del control interno ejercido y desarrollarse en la primera etapa de la revisión.

Por otra parte, los cuestionarios deben de contener las siguientes características:

---

\* Ver conclusiones pág. 96.

1. Tienen que elaborarse de manera que produzca una contestación afirmativa o negativa, para que sean un medio de profundizar la revisión en estos puntos.
2. Todas las preguntas del cuestionario, deben ser resueltas, las que no sean positivas, ni negativas, se deben responder con la aclaración de no aplicable, para que no queden preguntas en blanco y se llegue a pensar que ésta no se cuestionó.
3. Las cuestiones que contengan aspectos técnicos, deben de estar acordes a las técnicas utilizadas en las unidades, programas o actividades inspeccionadas.
4. Las preguntas se deben de ordenar de manera lógica, de modo que las primeras se vayan confirmando con las contestaciones siguientes.

Para la elaboración de estos cuestionarios, siempre se tiene que observar las características de la unidad, programa o actividad a revisar.

Los Diagramas de Flujo son instrumentos que muestran por medio de gráficas, las operaciones (ordenadas de manera consecutiva) a desarrollar en una actividad, permitiendo un entendimiento fácil y rápido.

Es recomendable que los auditores internos gubernamentales, dediquen parte de su tiempo en el estudio y aprendizaje de las técnicas de diagramación.

A continuación se enuncian algunas reglas que deben de observarse:

- 1) Los diagramas pueden ser de manera horizontal o vertical, dependiendo del tipo y uso de los procedimientos a diagramar.
- 2) La secuencia del flujo debe indicar, los departamentos o el personal que interviene en el mismo, los cuales deben estar separados por columnas, cuidando mostrar la división de funciones que existen en el área revisada.
- 3) Es necesario hacer uso de símbolos claros (convencionales) que muestren específicamente el trámite que ha seguido una operación, evitando explicaciones que ocuparían demasiado espacio en la gráfica. La simbología seleccionada deberá de utilizarse en todo el diagrama, con el objeto de lograr uniformidad, para facilitar su lectura y comprensión.
- 4) Es recomendable que los símbolos utilizados en los documentos contengan sus iniciales, por ejemplo: "F" factura, "P" pedido, "OC" orden de compra, "NE" nota de entrada, es igualmente necesario, que al calce de las gráficas se detalle la clave utilizada, para cada documento y en la parte inferior de cada documento señalar con una "O", cuando éste es original y con números sus co

pías.

- 5) No se debe tratar de explicar una operación demasiado amplia, en un sólo diagrama.
- 6) Se debe evitar al máximo, el cruce de líneas que señalan el flujo de las operaciones.
- 7) Todos los diagramas deben de contener el flujo de la operación, de principio a fin.

La utilidad de los diagramas de flujo en la Auditoría Operacional, constituyen en sí, herramientas muy valiosas para evaluar el control y la suficiencia de los sistemas, - - constituyéndose en una evidencia del trabajo del auditor, ya que los sistemas diagramados podrán y deberán compararse con las normas y políticas establecidas en el área auditada.

## C A P I T U L O    I I I

### CASO PRACTICO

Para el desarrollo del trabajo, tendré que hacer algunas consideraciones que juzgue pertinentes y supondré los datos como si hubieran sido proporcionados por el encargado del área que se revisa.

El caso práctico, será desarrollado en la Gerencia de Administración de Personal de una Empresa Paraestatal, dedicada a la producción, venta y distribución de fertilizantes.

El gerente de auditoría, con base en el "Programa Mínimo de Auditoría", que fija la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, ordena se practique una revisión de tipo operacional a la Gerencia de Administración de Personal, para lo cual solicita que se elabore el programa de trabajo respectivo.

#### A. PLANEACION

Es necesario para el buen planteamiento de la auditoría, el conocer o tener una idea clara, las características particulares del área examinada, previendo los procedimientos de Auditoría que van a emplearse, la extensión y oportunidad en que van a ser utilizados y el personal que debe interve-

nir, se debe tomar en cuenta, que es la primera revisión que se practica en esta área, desde que se fundó la entidad.



PROGRAMA GENERAL PARA LA REVISION OPERACIONAL A LA GERENCIA  
DE ADMINISTRACION PERSONAL

OBJETIVO

1. Examinar la eficiencia con la que se asignaron y utilizaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información.
2. Que la Gerencia de Administración, propicie el uso óptimo de los recursos humanos, para el eficiente y eficaz logro de metas y objetivos de la dependencia.
3. El sistema de información es oportuno, confiable y útil, para la adecuada toma de decisiones.

ALCANCE

1. La revisión comprenderá el análisis y evaluación de las funciones y procedimientos realizados por los departamentos que integran la Gerencia de Administración de Personal.
2. Las pruebas de auditoría se efectuarán abarcando en forma selectiva los ejercicios de 1983 y 1984, realizando comparaciones entre años, cuando así lo requiera la prueba.

FUNCIONES A REVISAR

1. Plantilla de Personal (puestos establecidos)
2. Reclutamiento de personal
3. Selección y contratación
4. Trámite ante IMSS
5. Trámite ante SHCP (ISR)
6. Trámite ante INFONAVIT
7. Trámite ante FONACOT
8. Elaboración de nóminas
9. Promociones de personal
10. Finiquitos de personal
11. Integración de expedientes
12. Capacitación al personal
13. Recepción y envío de información a otras áreas
14. Forma y control de personal

PLANEACION

FASE	ETAPA	ACTIVIDAD	OBJETIVO
I	Recolección de Información.		
	1. Entrevista con jefe de depto.	1.1 Aplicación de cuestionarios.	Obtención de objetivos, políticas, funciones, estructura orgánica, manuales, comentarios personales sobre actividades, etc...
	2. Entrevista con jefe de secc. y/o empleados.	2.1 Aplicación de cuestionarios.	Idem.
		2.2 Determinación de procedimientos.	Obtener las operaciones que componen el procedimiento; información recibida, procesada, generada; registros, controles.
II	Análisis e interpretación.		
	1. Información recabada vía cuestionarios.	1.1 Análisis e información para verificar conocimientos, compatibilidad de lo enunciado en el objetivo de la aplicación de cuestionarios.	Determinar las desviaciones y deficiencias de la estructura organizacional.
	2. Información recabada de los procedimientos	2.1 Análisis del procedimiento en relación a su lógica y los	Determinar las deficiencias de los procedimientos en cuanto a la concatenación

FASE	ETAPA	ACTIVIDAD	OBJETIVO
III	<p>Seguimiento y pruebas.</p> <p>1. Seguimiento de procedimientos.</p> <p>2. Análisis de Expedientes.</p>	<p>medios que lleva a su realización.</p> <p>1.1 Determinación y selección de las muestras para cada uno de los procedimientos.</p> <p>1.2 Verificación de cada una de las operaciones de los procedimientos en forma directa.</p> <p>2.1 Determinación y selección de muestras.</p> <p>2.2 Verificación de las principales desviaciones detectadas que están representando la situación de la funcionalidad del área de personal.</p>	<p>ción de actividades, vigencia y oficialización</p> <p>Realizar seguimiento de los procedimientos más representativos con base a cada caso departamental.</p> <p>Evaluar su secuencia, compatibilidad, congruencia, oportunidad, vigencia y grado de cumplimiento.</p> <p>Idem, punto 1.1 de esta fase.</p> <p>Soportar las deficiencias encontradas, determinar incidencias y evaluarlas objetivamente.</p>
IV	<p>Evaluación de resultados.</p> <p>1. Evaluación a la estructura.</p>	<p>1.1 Concentración, tabulación y valorización de resultados</p>	<p>Evaluar en función de las causas y los efectos de las deficiencias determinadas.</p>

FASE	ETAPA	ACTIVIDAD	OBJETIVO
V	2. Evaluación a procedimientos.	2.1 Idem.	Idem.
	Conclusión de la auditoría.		
	1. Conclusiones.	1.1 Presentación de observaciones y sugerencias.	En base a las desviaciones, presentar alternativas posibles de solución.
	2. Preinforme.	2.1 Elaboración y discusión con los afectados de los resultados obtenidos.	Se corroboren y acepten las desviaciones que se están presentando.
3. Informe.	3.1 Autorización y emisión del <u>mis</u> mo.	Se distribuya a las áreas respectivas para su enteramiento y toma de decisiones.	

P L A N E A C I O N

ACCION	FASE	PRESUPUESTADO		REAL	
		INICIO	TERMINO	INICIO	TERMINO
Depto.de Cont. y Prom. Secc. contratación Secc. plantilla Secc. promoción	I y II	10 sep.	14 sep.	10 sep.	
Depto. de nóminas.	I y II	10 sep.	14 sep.		
Depto. de gestión Secc. finiquitos Secc. IMSS Secc. INFONAVIT	I y II	17 sep.	21 sep.		
Depto.de control de per- sonal.	I y II	24 oct.	28 oct.		
Depto.de selección de - reclutamiento.	I y II	10.oct.	5 oct.		
CECADEP	I y II	10.oct.	5 oct.		
Depto.de conf. y prom., nóminas y gestión.	III	8 oct.	15 oct.		
CECADEP, depto.de con- trol de personal y se- lección y reclutamiento.	III	8 oct.	15 oct.		
Evaluación de resulta- dos.	IV	16 oct.	19 oct.		
Conclusiones, preinfor- me e informe.	V	22 oct.	31 oct.		
CECADEP= Centro de Capa- citación y Desarrollo de Personal					



PLANEACION

ACCION	FASE	AUDITORES	SUPERVISOR
Depto. de Cont. y - prom.	I y II	Jesús Aranda O. Gerardo Farias A. Gregorio Mojica A.	M.Alejandro Her- nández Castro.
Depto. de nóminas.	I y II	Guillermo Lebrija - del Castillo.	M.Alejandro Her- nández Castro.
Depto. de gestión.	I y II	Jesús Aranda O. Gerardo Farias A. Gregorio Mojica A. Guillermo Lebrija - del Castillo.	M.Alejandro Her- nández Castro.
Depto. de control - de personal.	I y II	Jesús Aranda O. Gerardo Farias A. Gregorio Mojica A. Guillermo Lebrija - del Castillo.	M.Alejandro Her- nández Castro.
Depto. de selec- - ción y reclutamien to	I y II	Gregorio Mojica A. Guillermo Lebrija - del Castillo.	M.Alejandro Her- nández Castro.
CECADEP	I y II	Jesús Aranda O. Gerardo Farias A.	M.Alejandro Her- nández Castro.
Depto. de Cont. y - prom., nóminas y - gestión.	III	Jesús Aranda O. Guillermo Lebrija - del Castillo.	M.Alejandro Her- nández Castro.
CECADEP, depto. de- control de perso- nal y selecc. y re clutamiento.	III	Gerardo Farias A. Gregorio Mojica A.	M.Alejandro Her- nández Castro.

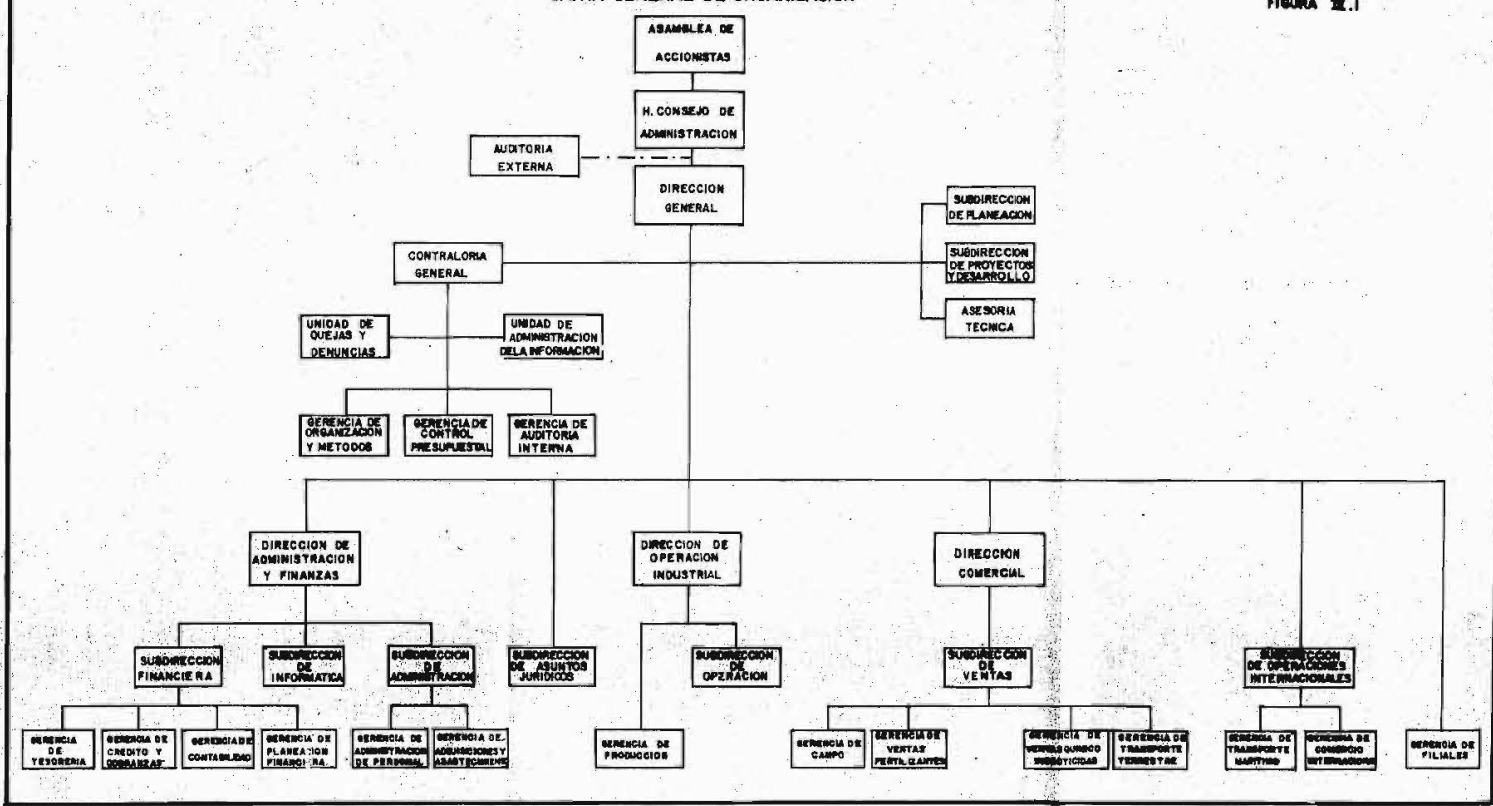
ACCION	FASE	AUDITORES	SUPERVISORES
Evaluación de Resultados.	IV	Guillermo Lebrija - del Castillo. Gregorio Mojica A.	M. Alejandro Her- nández Castro.
Conclusiones, preinforme e informe.	V	Guillermo Lebrija - del Castillo. Gregorio Mojica A.	M. Alejandro Her- nández Castro.

RESUMEN DE LA PLANEACION

Departamentos	6
Fases de la revisión	5
Semanas presupuestadas	8
Auditores	4
Supervisor	1

PROVEDIFER S.A.  
CARTA GENERAL DE ORGANIZACION

FIGURA III.1



**PROVEDIFER S. A.**  
**ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**

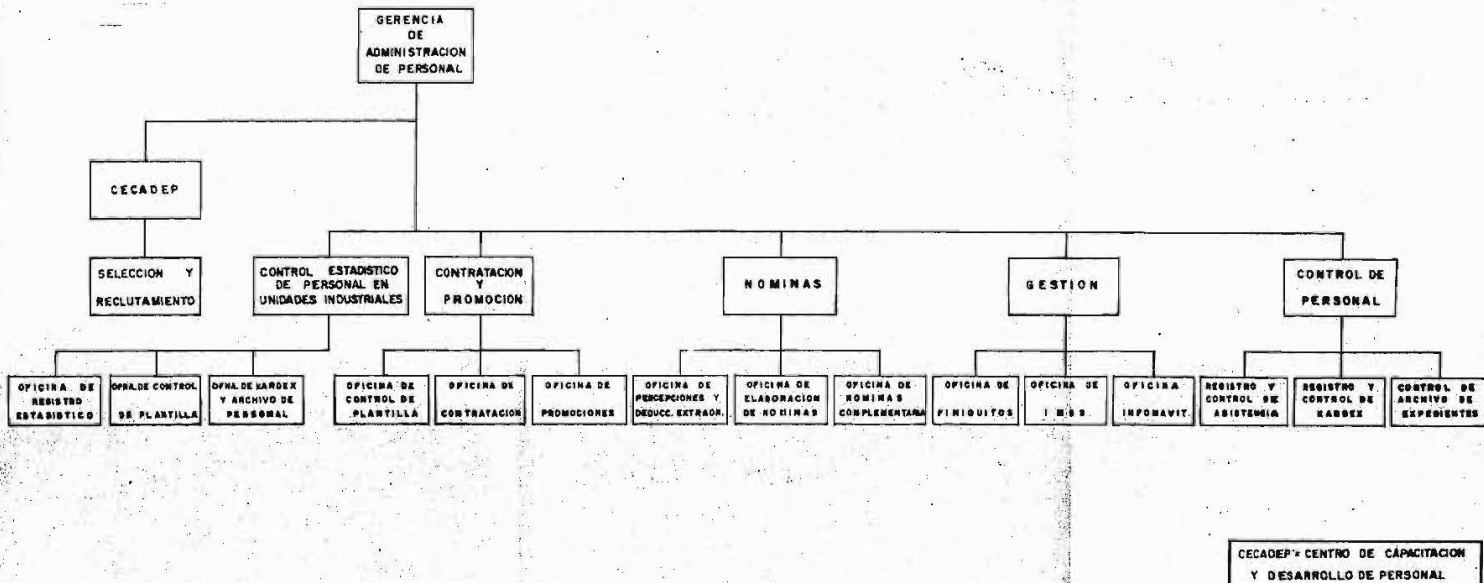


FIGURA III. 2

P R O V E D I F E R , S . A .  
 PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA REVISION DEL DEPARTAMENTO  
 DE CONTRATACION Y PROMOCION DE PERSONAL.

ACTIVIDAD	HECHO	COMENTARIO	FIRM
<p>I. Revisión de la estructura organizacional del Departamento de Contratación y Promoción de Personal.</p> <p>1. Determine la adecuada estructura organica del departamento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El organigrama es oficial y actualizado.</li> <li>-Presenta los niveles jerárquicos existentes.</li> <li>-Define los canales de comunicación.</li> </ul> <p>2. Los objetivos están plenamente definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtenga los objetivos del departamento.</li> <li>-Verifique que sean congruentes con el mismo.</li> <li>-Verifique que se encuentren establecidos por escrito y sean conocidos por el personal del departamento.</li> </ul> <p>3. Existen políticas definidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Obtenga las políticas del departamento.</li> <li>-Verifique que sean congruentes con su función.</li> </ul>			



• ACTIVIDAD	COMENTARIO
<p>-Verifique que se encuentren establecidas por escrito y sean conocidas por el personal del departamento.</p> <p>4. Analice las funciones del departamento.</p> <p>-Las funciones se encuentran definidas y establecidas por escrito.</p> <p>-Estan debidamente asignadas y son competitivas con los objetivos del departamento.</p> <p>-Existe duplicidad de funciones.</p>	
<p>II Revisión del sistema de contratación y promoción del personal.</p> <p>1. Verificar que los procedimientos de contratación se encuentran establecidos en los manuales.</p> <p>-Obtenga el manual de procedimientos.</p> <p>-Verifique su actualización.</p> <p>-Verifique si el procedimiento se lleva conforme a dichos manuales.</p> <p>2. Aplique el cuestionario correspondiente y evalúe la información obtenida.</p>	

* ACTIVIDAD	COMENTARIO	
<p>-Determinar desviaciones.</p> <p>3. Obtenga la descripción de procedimientos de contratación y elabore un diagrama de flujo del mismo.</p> <p>4. Realice pruebas selectivas en los casos que se considere necesario a fin de verificar los procedimientos.</p> <p>-Determine muestra e incidencias.</p>		
<p>III Revisión del sistema de promociones.</p> <p>1. Bases existentes para la promoción de personal en la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Requisitos.</li> <li>-Autorizaciones.</li> <li>-Trámites.</li> </ul> <p>2. Procedimiento interno del departamento para registrar y controlar las promociones.</p>		
<p>IV Revisión al control de plantilla de personal.</p> <p>1. Objetivo del control de plantilla y procedimientos.</p>		

ACTIVIDAD	COMENTARIO	
<p>V Obtenga copia de los formatos utilizados para cada procedimiento de los señalados en este programa.</p> <p>VI Obtenga conclusiones del trabajo realizado.</p>		

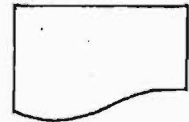
SIMBOLOGIA DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO



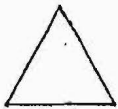
INICIO O FIN  
DEL PROCEDIMIENTO



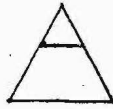
OPERACION



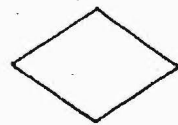
DOCUMENTO



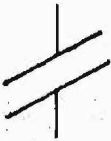
ARCHIVO



ARCHIVO TEMPORAL



DECISION



ENTRA A OTRO  
PROCEDIMIENTO



CONECTOR EN  
PAGINA

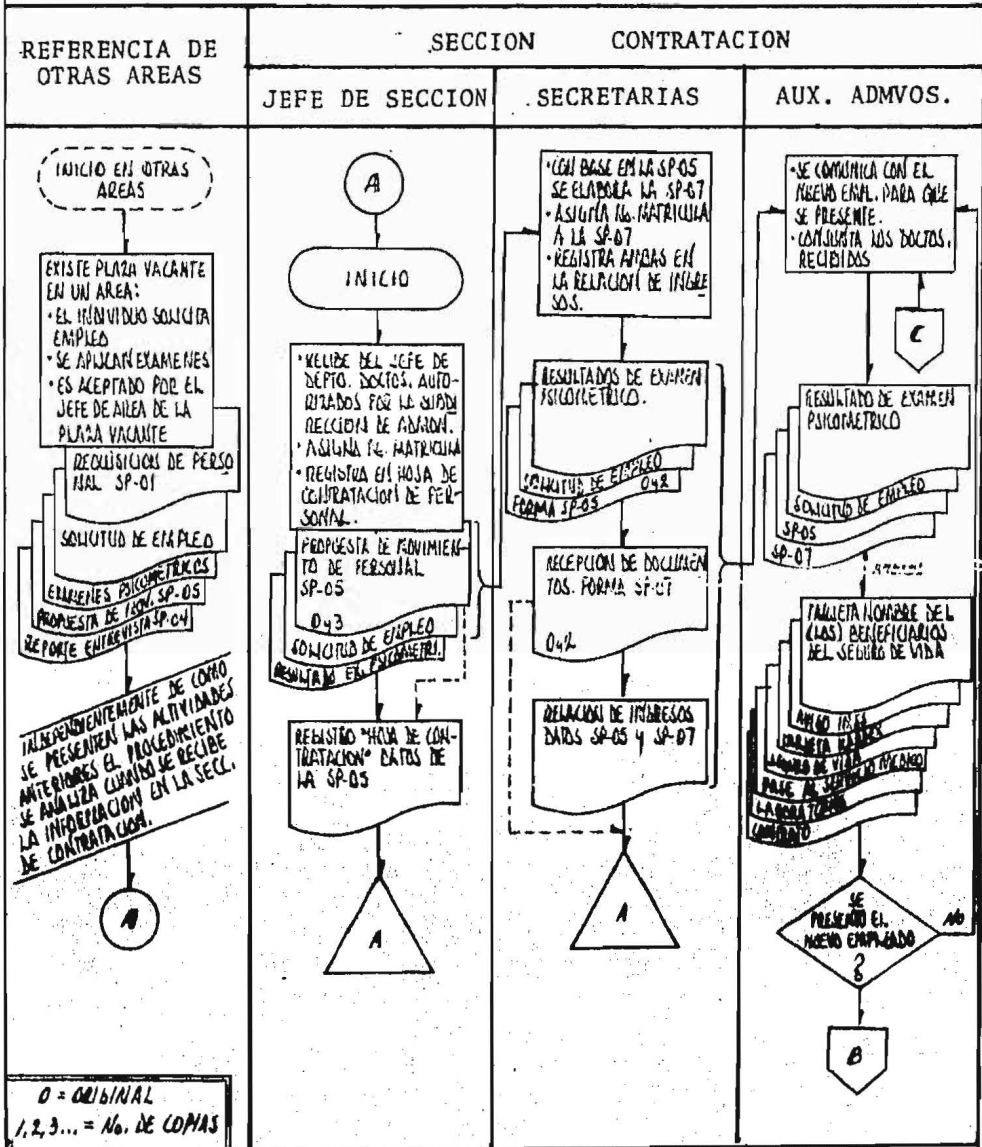


CONECTOR DE  
PAGINA

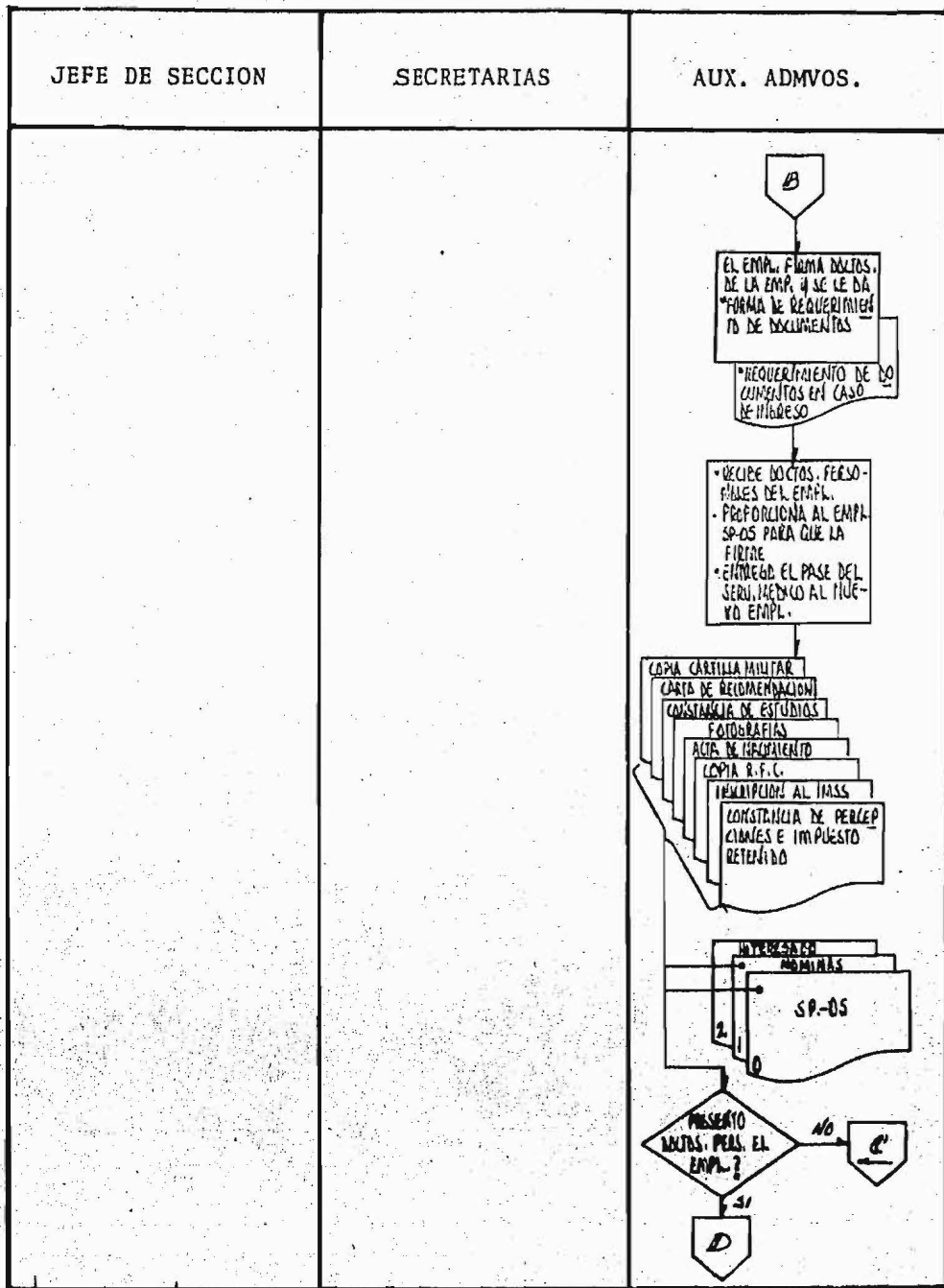


REGRESA A CONECTOR  
DE PAGINA ANTERIOR

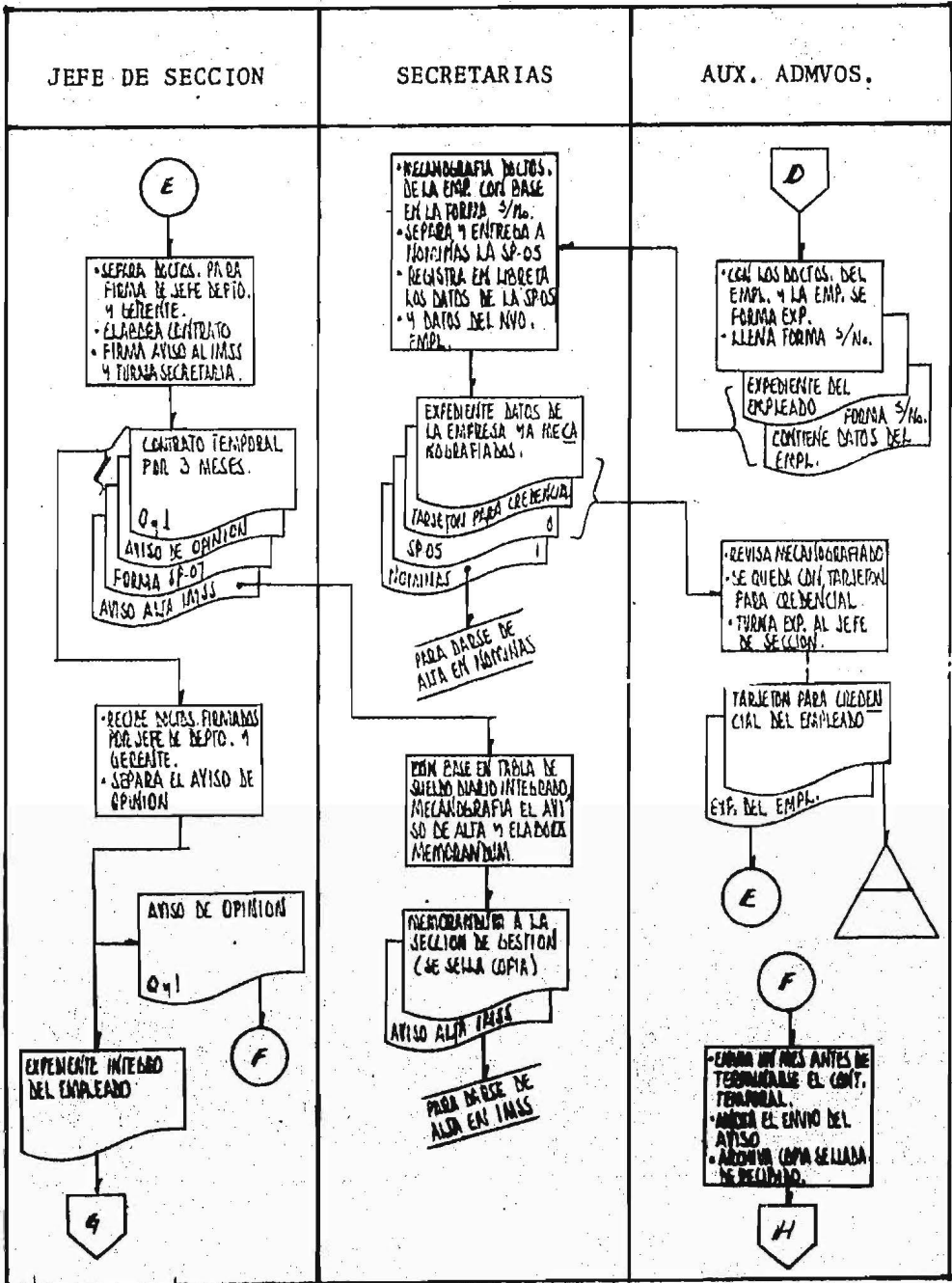
PROVEDIFER, S. A.  
GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL  
DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION

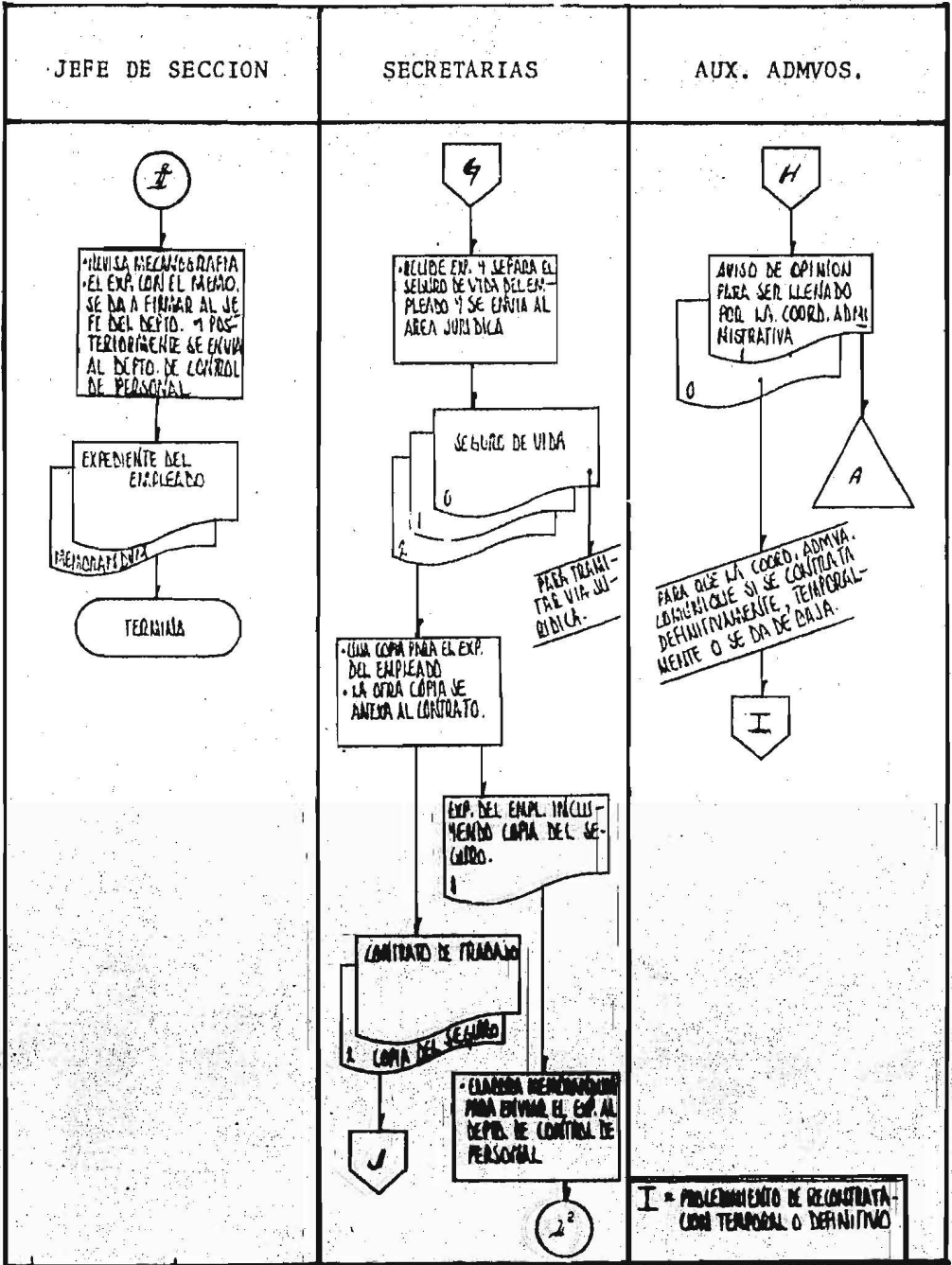


0 = ORIGINAL  
1, 2, 3... = No. DE COPIAS



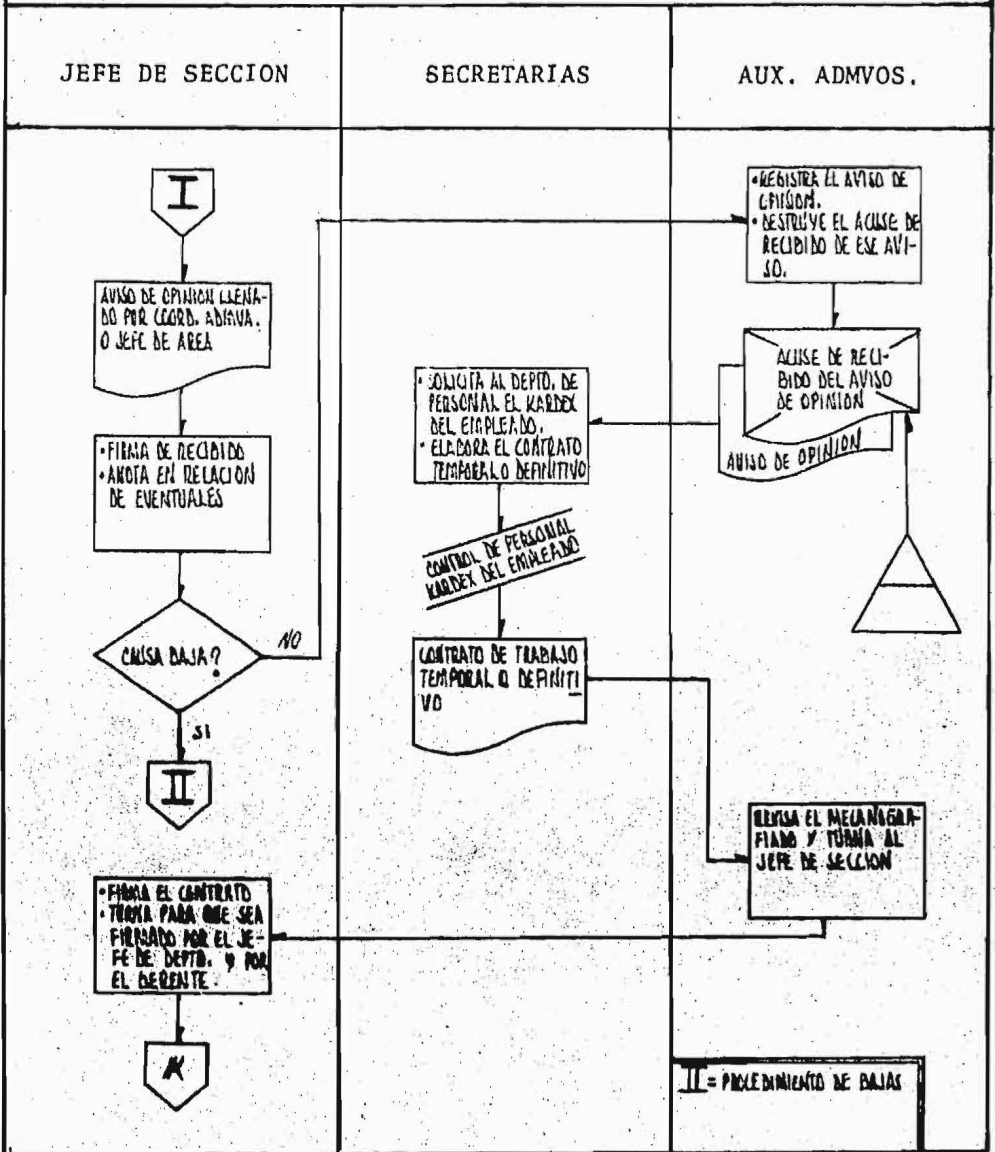


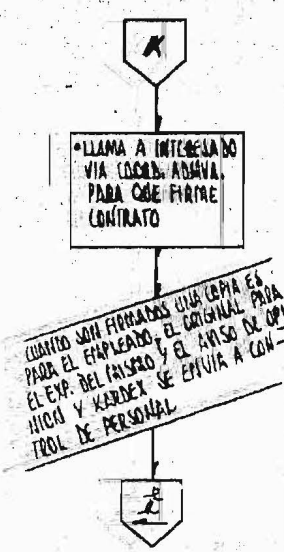




JEFE DE SECCION	SECRETARIAS	AUX. ADMVOS.
	<pre>graph TD; J{{J}} --&gt; Box1["- LLAMA Y ENVIA A LA COORD. ADMVA. LOS DOCROS. PARA ENTREGAR SE AL EMPL. - DISTRIBUYE LA SP-07"]; Box1 --&gt; Box2["SP-07 COORD. ADMVA."]; Box2 --&gt; Ribbon["SELL. CONTRATACION AREA QUE SOLICITA AL EMPL."];</pre>	

PROVEDIFER, S. A.  
GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
PROCEDIMIENTO DE RECONTRATACION  
TEMPORAL O DEFINITIVA



JEFE DE SECCION	SECRETARIAS	MAUX. ADMVOS.
	 <p>• LLAMA A INTERESADO VIA COORD. ADMAVA. PARA QUE FIRME CONTRATO</p> <p>CUANDO SON FIRMADOS UNA COPIA ES PARA EL EMPLEADO, EL ORIGINAL PARA EL EMP. DEL INGRESO Y EL AVISO DE OPTI- MIZO Y KARDEX SE ENVIA A CONTROL DE PERSONAL</p>	

PROVEDIFER, S. A.  
GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL  
PROCEDIMIENTO DE BAJAS

JEFE DE SECCION

SECRETARIAS

AUX. ADMOS.

II

ORDENA SE ELABORE  
FORMA SP-07 DE  
BAJA

FORMA SP-07  
AVISO DE BAJA

SOPORTES:  
AVISO DE  
OPINION, MENSAJE DE DENUN-  
CIA O AVISO DE TERCER  
DE LOBT.

SE RECIBE DE LA SECCION  
DE PLANTILLA  
REVISY Y REGISTRA EN  
EL CONTROL ESTADISTI-  
CO DE BAJAS

REVISY FIRMA EL AVISO  
DE BAJA AL INSS  
TORNA LOS DICTOS, PARA  
FIRMAR AL JEFE DEL  
DEPARTAMENTO

L

REGISTRA  
SOLICITA RAZON AL  
DEPTO. DE PERSONAL  
VERIFICA EN LA SECC. DE  
GESTION, AL. DE FIDUCIA-  
CION AL INSS. NOMBRE  
Y VIGENCIA.  
ELABORA BAJA AL  
INSS.  
ELABORA HOJA DE ADEU-  
DOS.  
ELABORA SP-07  
ELABORA MENSAJE PARA  
ENTREGAR LA BAJA A  
LA SECC. DE GESTION

BAJA AL INSS

HOJA DE ADEUDOS

SP-07

MEMORANDUM

L

FIRMA LOS DICTOS  
LA SP-07 TORNA AL GE-  
RENTE PARA SU FIRMA  
ENVIA DICTOS A LA  
SECC. GESTION

RECEPCION DE DOCUMENTOS  
FORMA SP-07

BAJA AL INSS

MEMORANDUM

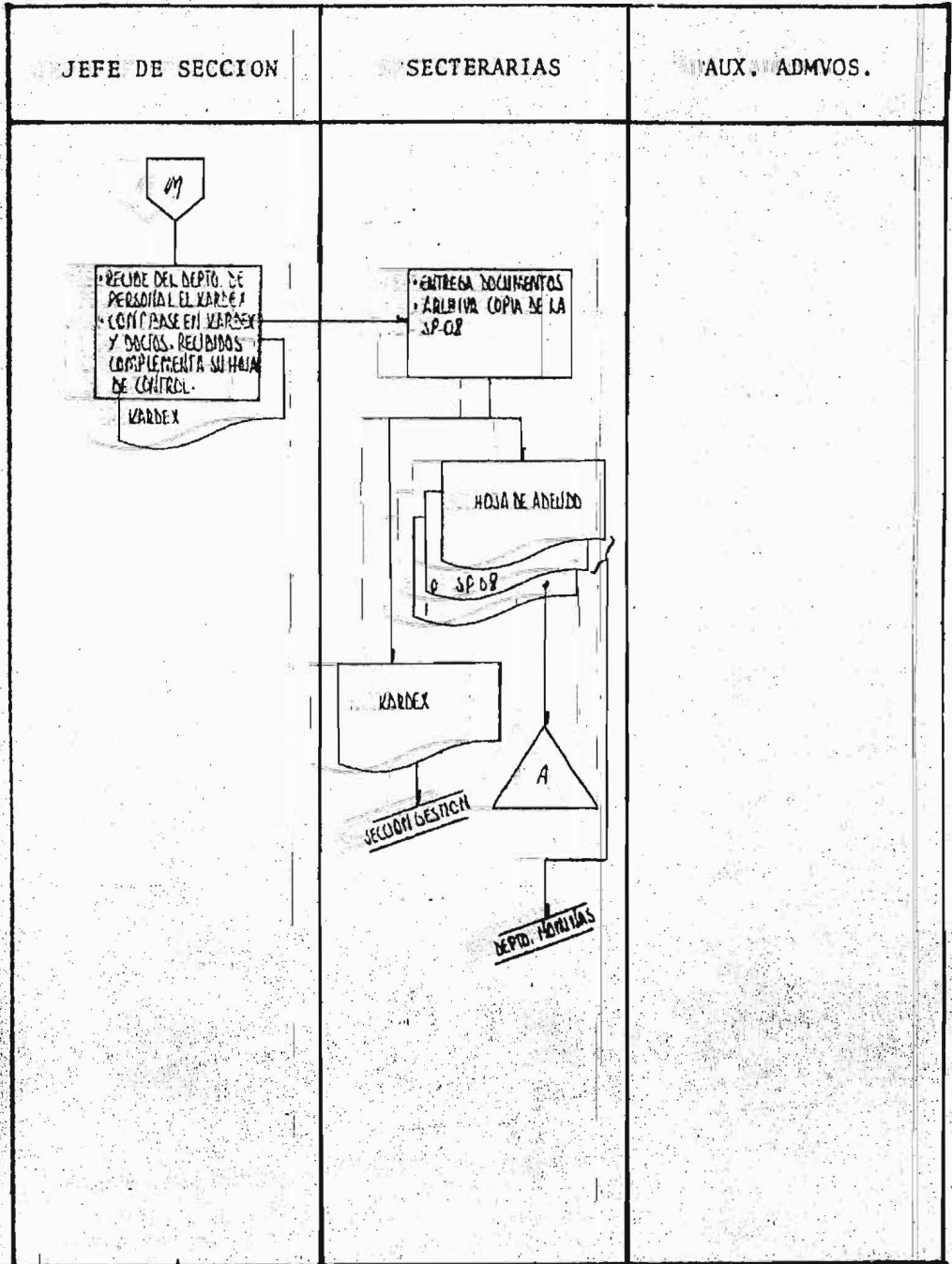
FORMA SP-08

AVISO DE ADEUDOS

SECCION GESTION

M





GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA  
CUESTIONARIO PARA USO CONFIDENCIAL

- 1) Nombre del área en que trabaja \_\_\_\_\_
- 2) Es ud. el responsable de ella      si       no
- 3) Puesto que desempeña: \_\_\_\_\_
- 4) Describa los objetivos generales de esa área:  
a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_
- 5) Describa las funciones generales de esa área:  
1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_  
4) \_\_\_\_\_
- 6) Describa las actividades específicas que ud. desarrolla y enumérelas en orden de importancia:  
1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_  
4) \_\_\_\_\_
- 7) Su trabajo es mecánico y rutinario?      M       R
- 8) Su trabajo le permite el integrar innovaciones para hacer lo más eficiente?      si       no
- 9) Tiene reuniones periódicas con su jefe inmediato y compañeros para tratar de plantear soluciones conjuntas; Cuál es la frecuencia de las mismas?      si       no   
Frecuencia \_\_\_\_\_
- 10) Tiene reuniones periódicas con los jefes y compañeros de otras áreas a fines para plantear problemas comunes y solucionarlos; Cuál es la periodicidad de las reuniones?  
si       no       Frecuencia \_\_\_\_\_
- 11) a) De que áreas afines recibe información, b) Esta le es - entregada con la oportunidad necesaria, c) En caso de que no sea así, diga por que?  
a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

12) d) A que áreas afines proporciona usted información, e) La entrega oportunamente, f) (En caso de que no sea así, diga por qué?).

d) \_\_\_\_\_  
e) \_\_\_\_\_  
f) \_\_\_\_\_

13) Cuáles son los principales problemas con que se enfrenta para desarrollar su trabajo eficiente y describa la causa de ellos?

1) \_\_\_\_\_  
2) \_\_\_\_\_  
3) \_\_\_\_\_  
4) \_\_\_\_\_

14) En su opinión, cuál sería la solución?

\_\_\_\_\_

15) Le agrada su trabajo, o preferiría estar en otra área, - más a fin con su preparación o capacidad?

\_\_\_\_\_

16) Se siente ud. apto para el trabajo que desempeña o ud. es ta capacitado para realizar uno más complejo?

\_\_\_\_\_

17) Ha tomado cursos de capacitación para las labores que actualmente desempeña: Si es afirmativo diga cuáles?

\_\_\_\_\_

18) Ha tenido problemas con sus tramites administrativos Personales? (Cobro de sueldos, Prestamos, Servicio Médico, - etc.); Describalos.

a) \_\_\_\_\_  
b) \_\_\_\_\_  
c) \_\_\_\_\_

19) Rinde ud. algún tipo de informe de actividades? Cuál es su periodicidad?

Informe: \_\_\_\_\_  
Periodicidad: \_\_\_\_\_

- 20) Que opina ud. de la imagen de la empresa, entre sus compañeros y entre la gente del exterior?
- 
- 21) Conoce ud. el manual de organización de la empresa y el de su área de adscripción, o no sabe que exista tal documento?
- 
- 22) Conoce ud. el manual de procedimientos de la empresa y el de su área de adscripción, o no sabe que exista tal documento.
- 
- 23) Conoce ud. todas las prestaciones a que tiene derecho por ley y puede diferenciarlas de las que otorga la empresa - en forma extraordinaria?
- 
- 24) Conoce cuáles son los objetivos generales de la empresa?
- 
- 

Agradecemos atentamente el haber resuelto el presente cuestionario.

GERENCIA DE AUDITORIA INTERNA  
CUESTIONARIO PARA CONTRATACION Y PROMOCION

- 1) Se encuentran establecidos por escrito los objetivos del departamento?  
si  no
- 2) Son estos conocidos por el personal?  
si  no
- 3) Describa brevemente las políticas del departamento.  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 4) Se encuentran establecidas por escrito.  
si  no
- 5) Se tiene un programa anual de contrataciones.  
si  no
- 6) Esta éste autorizado?  
si  no
- 7) Por quién? \_\_\_\_\_
- 8) Incluye este programa plazas de nueva creación?  
si  no
- 9) Todas las plazas que incluye estan autorizadas dentro del presupuesto de cada área,  
si  no
- 10) Describa brevemente el procedimiento para verificar el cumplimiento de este programa?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 11) Las funciones del departamento se encuentran establecidas por escrito?  
si  no

12) Son conocidas por el personal?

si

no

12) La responsabilidad de contratación es de una sola persona, o esta compartida.

si

no

---

---

---

14) Quién o quienes son los responsables?

---

---

---

15)Cuál es su cargo? \_\_\_\_\_

16) Describa brevemente el trámite de contratación.

---

---

---

17) Se sujeta al personal a un período de prueba.

si

no

18) Existe un sistema de información para recordar a los supervisores que éste terminó.

si

no

Describalo: \_\_\_\_\_

---

---

---

19) Como se controlan los resultados de dicho período.

---

---

---

20) Se elaboran periódicamente estadísticas de movimientos de personal.

si

no

21) Se informa de manera completa a los contratados sobre sus obligaciones.

si

no

22) Se tiene cuidado de aclarar a los candidatos su potencial de desarrollo dentro de la empresa;

si

no



23) Cuales son las polfticas existentes dentro de la empresa para efectos de promociones.

---

---

24) Cuando se promueve al personal, qué información recibe el departamento de promociones.

---

---

25) Existen perfiles de puesto preestablecidos.

si no

26) Sobre que bases se evalúa al candidato para ocupar el -- puesto vacante: \_\_\_\_\_

---

---

27) Quien o quienes autorizan las promociones: \_\_\_\_\_

---

---

28) De ser aceptada y autorizada, qué trámite realiza el departamento de promoción: \_\_\_\_\_

---

---

29) Qué es la plantilla de personal: \_\_\_\_\_

---

---

30) Cuál es la fuente de información utilizada para elaborarla: \_\_\_\_\_

---

---

31) Qué datos contiene: \_\_\_\_\_

---

---

32) Quién se encarga de autorizarla: \_\_\_\_\_

---

---

33) Describa brevemente el procedimiento para su elaboración: \_\_\_\_\_

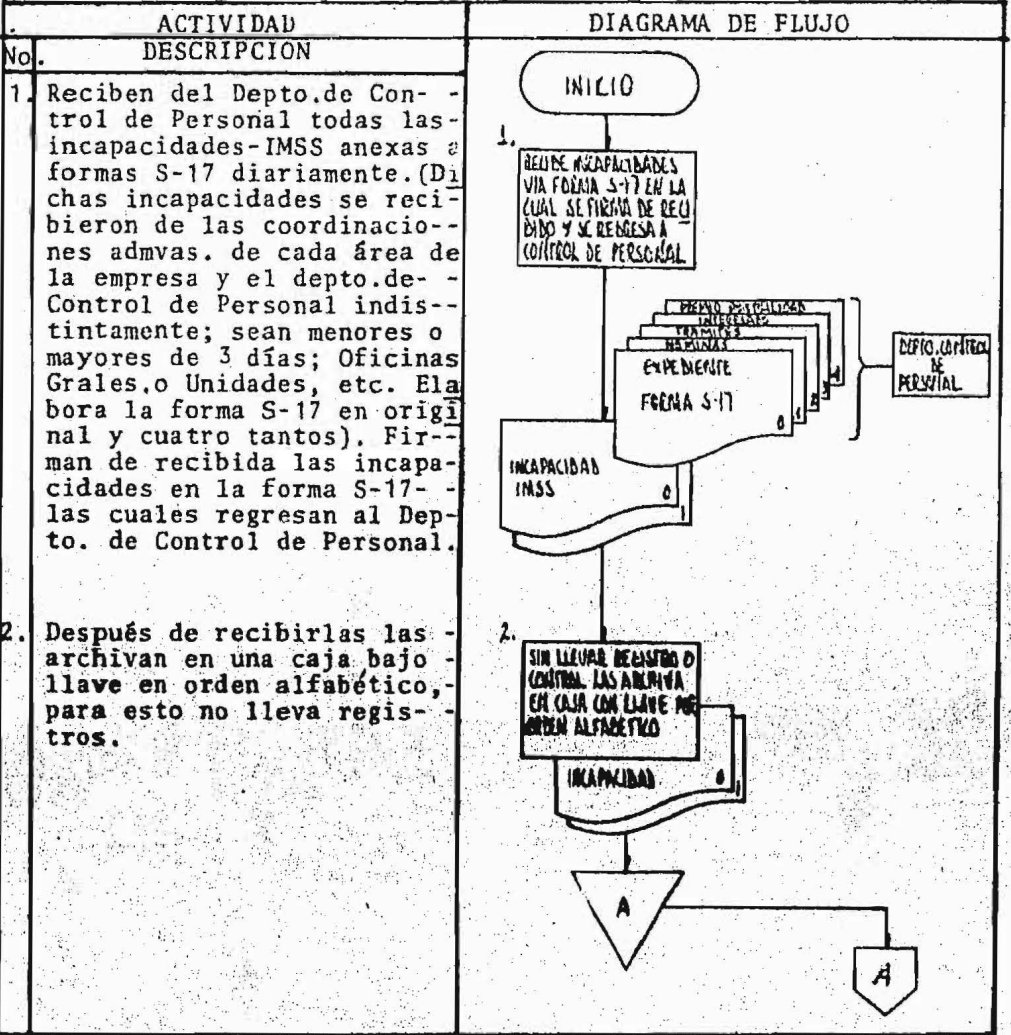
---

---

Gracias por sus respuestas.

**PROVEDIFER, S. A.**  
**GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
**DEPARTAMENTO DE GESTION**  
**PROCEDIMIENTO DE INCAPACIDADES AL IMSS**

<b>SECCION</b>	SEGURO SOCIAL
<b>RESPONSABLE</b>	ANTIOCO PEREZ
<b>INICIO:</b> Se inicia en esta sección con las incapacidades y formas S-17 que reciben del Depto. de Control de Personal.	<b>FIN:</b> Termina con entrega de ficha de Deposito por el cobro de Incapacidades a la Guía de Tesorería.



No.	ACTIVIDAD DESCRIPCIÓN		DIAGRAMA DE FLUJO
3.	<p>Bimestralmente hacen los siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sacan las incapacidades de la caja y las separan; si son de 1 a 3 días se mandan a expedientes en el Depto. de Control de Personal, si son mas de 3 días pasan al punto siguiente.</li> </ul>	<p>4. Si las incapacidades son mayores de tres días proceden a desprender el original de la incapacidad, la cual se turna a Control de Personal para expediente, con la copia proceden a elaborar relaciones original y copia para enviar dichas copias de incapacidades al IMSS, vía el representante legal de nuestra empresa que es empleado de esta sección "Gestor Provedifer-IMSS" con copia de la relación y todas las incapacidades del bimestre, este gestor recibe también las relaciones del IMSS con el cheque correspondiente anexo.</p>	

No.	ACTIVIDAD DESCRIPCION	DIAGRAMA DE FLUJO
5.	<p>Reciben y envían al banco cheque del cobro efectuado vía gestor previa identificación de la relación recibida contra las copias de "empleado" de las incapacidades, esa identificación sirve para anotar en las relaciones el nombre de la persona incapacitada. También en ocasiones reciben las relaciones de incapacidades que no se están liquidando por no proceder y solicitan información adicional.</p>	<pre> graph TD     B{{B}} --&gt; P5[5. DECIDE RELACIONES CHEQUE Y CERTIFICACIONES QUE NO PROCEDEN. ENVIAR EL CHEQUE AL BANCO POR MEDIO DEL GESTOR SUPLENTE CON INFORMACION LAS INCAPACIDADES QUE NO PROCEDEN.]     P5 --&gt; R1[RELACION DE CERTIFICADOS PARA SU PAGO]     P5 --&gt; R2[RELACION DE CERTIFICADOS QUE NO PROCEDE SU PAGO]     R1 -- CHEQUE --&gt; EPG[EMPLEADO PRECIDENTE GESTOR]     EPG --&gt; BCB[BANCO - CARBA A CUBIERTA RESPECTIVA Y ENTREGA PUNTA DE DEPOSITO.]     BCB --&gt; D{{D}}     R2 --&gt; DI{CONTIENE INFORMACION ADICIONAL?}     DI -- SI --&gt; C{{C}}     DI -- NO --&gt; SA[SOLICITA DE RELACIONES Y COPIAS ADICIONALES...]     </pre>

No	ACTIVIDAD DESCRIPCION	DIAGRAMA DE FLUJO
6.	<p>Con la ficha de depósito el Gestor es el encargado de hacer la entrada en la caja gral. de la Gerencia de Tesorería, con la forma "entrada de caja" quedándose con una copia de dicha entrada de caja.</p>	
7.	<p>Con las relaciones de certificados de incapacidad para su pago que recibieron del IMSS, fotocopia de la entrada de caja archiva en carpeta en donde se van archivando la información generada por cada bimestre.</p>	



PROVEDIFER, S. A.  
OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSA	RECOMENDACION DEL RESPONSABLE DEL AREA	RECOMENDACION DE AUDITORIA

PROVEDIFER, S. A.  
OBSERVACIONES DETERMINADAS EN LA AUDITORIA

NUM.	OBSERVACIONES	CAUSA	RECOMENDACION DEL RESPONSABLE DEL AREA	RECOMENDACION DE AUDITORIA



P R O V E D I F E R , S . A .

AL SR. C.P. JAIME ANDRADE MENESES  
DEL SR. C.P. MIGUEL PANTOJA VAZQUEZ

Por el presente informo a usted del resultado obtenido de la Auditoría Operacional practicada a la Gerencia de Administración de Personal, la cual persiguió el siguiente

OBJETIVO

1. Examinar la eficiencia con la que se asignaron y utilizaron los recursos financieros, humanos y materiales, mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y de información.
2. Que la Gerencia de Administración, propicie el uso óptimo de los recursos humanos, para el eficiente y eficaz logro de metas y objetivos de la dependencia.
3. El sistema de información es oportuno, confiable y útil, para la adecuada toma de decisiones.

ALCANCE

1. La revisión comprendió el análisis y evaluación de las funciones y procedimientos realizados por los departamentos que integran la Gerencia de Administración de Personal.

2. Las pruebas de auditoría se efectuaron abarcando en forma selectiva los ejercicios de 1983 y 1984, realizando comparaciones entre ambos, cuando así lo requiera la prueba.

### OBSERVACIONES

- La Gerencia de Administración de Personal, carece de una estructura orgánica definida, dado que su situación actual no ha sido formalizada ni validada por la Gerencia de Organización y Métodos.
- No existe un Manual de Operación que contenga los procedimientos establecidos para los trámites relativos a la Administración de Personal tales como, Reclutamiento, Selección, Contratación, Altas, Bajas, etc.
- Otra causa de las deficiencias operativas detectadas en esta Gerencia es la carencia de un reglamento interior de trabajo (Art. 422 y 423 Ley Federal del Trabajo), que sirva como lineamiento normativo de las relaciones empresa-empleados.
- Se ha contratado personal haciendo caso omiso a las restricciones gubernamentales tendientes a evitar el nepotismo.
- No son observadas las disposiciones específicas que ha emitido la Alta Gerencia con relación a pagos de becas y compensaciones no contractuales, así como la aplicación de

exámenes psicométricos y médicos al personal de nuevo ingreso..

- Debido a la carencia de Manuales de Procedimientos y Operación, el personal de la Gerencia ignora las políticas de la empresa, recurriendo a sus superiores en cada caso, obteniendo soluciones diferentes en situaciones similares, ocasionando una desigualdad de criterios que ha trascendido al grado de encontrar políticas diferentes para cada edificio que ocupa la empresa.
- Ante la citada inexistencia de Manuales de Políticas y Procedimientos, personal de esa Gerencia ha emitido comunicados dando instrucciones para la aplicación de políticas, adoleciendo de principios técnicos y adoptando facultades que no son de su competencia.
- Existen serias fallas de control interno al eludir la responsabilidad de verificar las tarjetas de asistencia para la determinación del pago de premio de puntualidad y delegar ésta sin una base justificable sobre las coordinaciones administrativas de las oficinas consideradas como foráneas.
- La repercusión de la ignorancia de procedimientos y políticas, no sólo afecta la información a nivel empresa, sino también a cada uno de los empleados que en ella labora, y llega aún al ámbito externo como el I.M.S.S., INFONAVIT,

FONACOT, etc., a quienes se entrega extemporaneamente con la consecuente sanción económica para la empresa.

- Se han autorizado sueldos superiores a los establecidos por rango y categoría en el tabulador de la empresa, observando también la existencia de personal con sueldo inferior al establecido en el mismo, lo que puede ocasionar problemas de índole laboral a Provedifer, S.A., además de contravenir los rangos y categorías enunciadas en el referido tabulador.
- Otra deficiencia relevante, es el hecho de que en la empresa existe personal laborando sin haber formalizado su ingreso, lo que puede ocasionar serias responsabilidades para Provedifer, S.A.
- Las funciones de Reclutamiento y Selección de Personal que corresponden a la Gerencia de Administración de Personal, están siendo realizadas en forma independiente y sin coordinación alguna por el CECADep.

### CONCLUSION

La Gerencia de Administración de Personal está funcionando como tramitador exclusivamente, en vez de ser el aparato que difunda y oriente al personal acerca de sus obligaciones y derechos para con la empresa, así como con instituciones externas.

La pasividad de su actuación como órgano administrativo del recurso humano de la empresa, además de la carencia del Manual de Procedimientos y Políticas, ha originado la presencia de situaciones que van en detrimento del adecuado aprovechamiento del personal tales como las siguientes:

- a) Los Jefes de Area tienen poca comunicación y supervisión para con sus subalternos debido a las diferencias de horarios.
- b) Personal con nivel de estudios superiores, esté desarrollando actividades de poca importancia y sin relación alguna a su preparación académica.
- c) Personal subalterno con mayor sueldo al de sus Jefes, así como personal en desigualdad de funciones y responsabilidades con sueldo similar.
- d) Realización de actividades personales dentro o fuera de su área de trabajo en el horario laborable.
- e) Acudir a su lugar de trabajo después de 45 minutos de haber checado su tarjeta de control de asistencia.
- f) Ingerir alimentos en su lugar de trabajo y dentro del horario laborable.
- g) Propiciar el nepotismo al no tomar acciones para remover a empleados que se encuentran laborando bajo dependencia de familiares, contraviniendo lo dispuesto en la Ley de Res--



ponsabilidades de los Servidores Públicos.

- h) Crear un ambiente hostil en la empresa, ocasionado por la parcialidad con que se aplican las políticas vigentes y que solamente conoce esa Gerencia.
- i) Incrementar la rotación de personal por la inexistencia de un programa de incentivos para el mismo, aunado a la escasa motivación y promoción para los empleados.

#### RECOMENDACIONES

Se requiere la intervención de la Gerencia de Organización y Métodos para la elaboración del Manual de Organización de la Gerencia de Administración de Personal con apoyo y colaboración de la misma. Este deberá contener como mínimo una estructura orgánica equilibrada y acorde a las necesidades que, por las dimensiones de la Empresa se tienen. Deberá contener también las funciones y responsabilidades perfectamente delimitadas para cada una de las áreas que lo conformen.

Asimismo, se deberán de abocar tanto la Gerencia de Organización y Métodos y la Gerencia de Administración de Personal a la elaboración de un Manual de Procedimientos que abarque todas las funciones propias de dicha Gerencia y se subsanen las deficiencias que actualmente se tienen y merman el efectivo aprovechamiento del Recurso Humano de nuestra empresa.

Nombrar una comisión que formule de manera diligente e im

parcial un reglamento interno de trabajo que norme las políticas aplicables a las relaciones entre empresa-empleados; el cual deberá ser observado por todos y cada uno de los empleados que laboran actualmente en nuestra empresa a fin de estandarizar las prestaciones y sanciones actuales.

Integrar dentro de la estructura funcional de la Gerencia de Administración de Personal, las funciones de Selección y Reclutamiento de Personal las cuales constituyen el inicio de todo proceso de Administración de Recursos Humanos.

Se delegue en la Gerencia de Administración de Personal, la autoridad y responsabilidad necesarias para ejercer estrictamente las políticas y procedimientos inherentes a su función, así como rechazar aquellos casos en los cuales no se han seguido los procedimientos establecidos.

Sin más por el momento nos ponemos a sus órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente,

C.P. MIGUEL PANTOJA VAZQUEZ  
GERENTE DE AUDITORIA



**P R O V E D I F E R , S . A .**  
**GERENCIA DE ADMINISTRACION DE PERSONAL**  
**ALCANCE DE LAS PRUEBAS REALIZADAS EN ESTA GERENCIA**

**PRUEBA REALIZADA:****ALCANCE:**

**CONTRATACION Y PROMOCION  
DE PERSONAL**

Arqueo de expedientes

100% de los expedientes que en la fecha de la prueba se encontraban en poder de la Oficina de Contratación, 58 expedientes al 14-sep-84.

**PRUEBAS DE NOMINAS**

**Análisis de otorgamiento  
becas**

100% de las becas otorgadas (importe y núm. de becas) en el período comprendido de enero-83 a mayo-84.

**Análisis de compensaciones**

100% de las otorgadas y pagadas a empleados durante el período comprendido de enero-83 a mayo-84.

**GESTION**

**Verificación del cobro -  
de incapacidades**

100% de la relación de certificados de incapacidad, que se enviaron al I.M.S.S. para su cobro, de fecha 13 de julio de 84.

Análisis de la presentación de avisos de alta y baja ante el I.M.S.S.

20% de las altas y bajas presentadas ante el I.M.S.S. durante el período comprendido de enero-84 a julio del mismo año.

CONTROL ESTADISTICO DE PERSONAL

Entrevistas al personal de las Gerencias de Ventas, de Adquisiciones, - Jurídica y Gerencia de Aministración de Personal.

100% del personal relacionado en plantilla de las Gerencias citadas.

CONCLUSIONES

Observando la dificultad de controlar los sistemas y procedimientos de las entidades y dependencias, la Administración Pública Federal, se ve en la necesidad de crear una "herramienta" coadyuvante de los sistemas de control y evaluación que ha desarrollado el estado, para revisar y analizar las operaciones de las dependencias y entidades, esta "herramienta" es la Auditoría Gubernamental, la cual, por su misma actuación, se convierte en un Sistema de Control y Evaluación, y no es una herramienta, ya que no es un medio para apoyar un sistema, sino, un sistema mismo.

El Manual de Auditoría Gubernamental en sus normas básicas (las que se refieren a conocimiento técnico y desarrollo profesional), no define si el auditor interno gubernamental debe poseer título profesional legalmente expedido, lo cual, debe ir siendo exigible, a manera de elevar el nivel técnico y calidad del trabajo de estos auditores.

El auditor interno gubernamental, en comparación con el auditor externo, no tiene absoluta independencia mental, dada la relación que existe dentro de la entidad o dependencia.

Con lo que respecta a la unidad, gerencia, dirección, etc..., de Auditoría Interna, considero que es necesaa-

rio se constituya con profesionales de diferentes especialidades, destacando en su aspecto directivo, la designación de un contador público. Es necesario incluir dentro del grupo de trabajo, a profesionales con especialidades distintas a las del contador público, con el fin de apoyar con mayor énfasis el resultado que se obtenga en la aplicación de normas y procedimientos de auditoría.

En cuanto a la clasificación de auditoría por su contexto, en el que se demuestra la aplicación que puede tener la auditoría en forma integral o parcial, es importante hacer resaltar, que para desarrollar una revisión de manera integral, es necesario el empleo de un número mayor de auditores, en comparación con las revisiones parciales, además de emplear demasiado tiempo y si no se cuenta con auditores suficientes en el área de Auditoría, se estarán descuidando otras áreas de la entidad o dependencia susceptibles de examinarse. Por eso es importante, que al elaborarse el Programa Anual de Auditoría en una entidad, se observe la congruencia entre revisiones-personal e importancia relativa-riesgo probable.

La metodología a utilizarse en la auditoría operacional, debe ser fijada por la actitud mental del auditor y su experiencia.

Las técnicas que menciona el Manual de Auditoría-



Gubernamental, son iguales a las mencionadas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, el Manual también observa como técnicas a la conciliación, la revisión selectiva, la comparación y el rastreo, en las que no estoy de acuerdo, ya que aunque son de utilidad, no son más que pruebas supletorias o complementarias que vienen a fortalecer en un mayor grado, la opinión que hayamos emitido sobre el examen realizado.

Por otro lado, en el Manual de Auditoría Gubernamental, no se menciona la técnica de investigación, la cual consiste en la obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados del área auditada y que ayuda en gran parte a conocer información que no se refleja en los documentos con los que se está trabajando y sólo por esta técnica es posible detectarlos.

Observando en la práctica, que al discutir el informe con los responsables del área auditada, éstos regularmente no están de acuerdo con las observaciones que se le hacen al área a su cargo y menos con las recomendaciones. Se puede diseñar una cédula con cuatro columnas, conteniendo la primera de ellas las Observaciones, la segunda las Causas, la tercera las recomendaciones del responsable del área y la cuarta las recomendaciones de auditoría, mismas que deben ser llenadas-- después de las anteriores, presentándose esta cédula antes de la discusión del informe, con el fin, de elaborar el informe-- en base a esta cédula y que al discutir el mismo, sean míni--

mos los desacuerdos al respecto, provocando a su vez, a los responsables del área a aceptar las observaciones y a aplicar inmediatamente las recomendaciones hechas por auditoría.

Dependiendo de las circunstancias que se presenten, el informe debe ser discutido por personas con similar nivel jerárquico.

Dentro del Manual de Auditoría Gubernamental, no se propone el uso de cuestionarios y diagramas de flujo, mismos que serían de gran utilidad al auditor interno para evaluar el control interno que se está aplicando en la unidad, programa o actividad y poder determinar con una base más amplia, si el procedimiento que se sigue es idóneo para la misma.

Es por eso que para llevar a cabo la auditoría operacional en una empresa paraestatal, es recomendable el uso de cuestionarios y diagramas de flujo, los cuales antes de llevarse a la práctica, deben ser unificados en cuanto a simbología y concepto por la Contraloría General de la República, a través de su Dirección General de Auditoría Gubernamental y la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, para ponerse en marcha en todas las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.



## B I B L I O G R A F I A

1. Auditoría de Operaciones, C.P. Salvador Obieta López y C.P. José Luis Castillo Rodríguez, ed. IEESA, 2a. edic., México, D.F. 1982.
2. Auditoría Interna su enfoque operacional, administrativo y de Relaciones Humanas, C.P. Jorge Lozano Nieva, ed. ECASA, 2a. edic., 5a. reimp., México, D.F. noviembre de 1982.
3. Auditoría Interna Integral, C.P. Juan Ramón Santillana G., ed. ECASA, 2a. edic., México, D.F. julio de 1980.
4. La Auditoría Interna en la Administración Pública Federal, Cs. Ps. Alfredo Adam A. y Guillermo Becerril L., IMCP, 1a. edic., México, D.F. abril de 1982.
5. La Auditoría Operacional boletines 1 y 2, Comisión de Auditoría Operacional, IMCP, México, D.F. junio de 1980.
6. La Auditoría Operacional, C.P. Joaquin Gómez Morfin, Revista Dirección y Control Núm. 133, Año XIV, México, D.F. septiembre de 1973.
7. Ley del Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, 13a. edic., ed. PORRUA, México 1984.
8. Manual de Auditoría Gubernamental, Secretaría de Programación y Presupuesto, México 1980.