

870/02

4
29

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Escuela de Administración, Contabilidad y Economía



MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL AREA DE PERSONAL DE UNA SOCIEDAD NACIONAL DE CREDITO (S. N. C.)

SEMINARIO DE INVESTIGACION
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CLAUDIA CAMARENA PEREZ VERDIA
GUADALAJARA, JAL., ENERO 1989

TESTIS CON
FALLA LE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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	1
PRIMERA PARTE: <u>GENERALIDADES</u>	4
CAPITULO I: GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO	6
1. Ubicación dentro del Sistema Financiero Mexicano	7
2. Importancia	8
CAPITULO II: GENERALIDADES DEL AREA DE PERSONAL DE UNA INSTITUCION DE CREDITO	10
1. Propósito principal	11
2. Finalidades	11
3. Ubicación en la organización	13
4. Reglamentación	14
CAPITULO III: GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	15
1. Definición	16
2. Objetivo	18
3. Alcance y limitaciones	19
4. Comparativo con otro tipo de auditorías	20
5. Problemas que suelen encontrarse	22
SEGUNDA PARTE: <u>INSTRUMENTACION</u>	24
CAPITULO I: METODOLOGIA	26
1. Entrevistas previas	27

2. Recopilación de información	28
3. Verificación de la información	28
4. Informe preliminar	28
5. Análisis de la información	29
6. Informe definitivo	29
CAPITULO II: GUIAS DE ANALISIS	31
- Reclutamiento y selección	33
- Contratación	42
- Inducción	57
- Prestaciones (de carácter cultural)	58
- Prestaciones (de carácter social)	74
- Prestaciones (de carácter económico)	104
- Sueldos	127
- Evaluación del desempeño	128
- Movimientos internos del personal	129
- Terminación de la relación del trabajo	130
- Jornada de trabajo	132
- Vacaciones	140
- Quejas	148
- Personal temporal	149
- Impuestos y aportaciones	165
- Diversos	166
CAPITULO III: GUIA PARA LA ELABORACION DE INFORME	168
CONCLUSIONES	174
BIBLIOGRAFIA	176

INTRODUCCION

La administración ha tenido necesidad de contar con herramientas para plantear y resolver los múltiples y constantes - problemas de esta época de cambios constantes.

Actualmente la labor de un administrador es arduo y difícil por la responsabilidad social, económica y política que implica el desarrollo de sus funciones, específicamente las de planeación y control, que en la actualidad han adquirido una importancia relevante. De ahí que cualquier técnica o instrumento útil en estos campos sea vista con entusiasmo por los profesionales de la administración.

Un ejemplo de estas técnicas, la constituye la Auditoría Administrativa, ya que ésta tiene la finalidad de determinar en forma oportuna, las variaciones que existan en los planes y objetivos de la empresa, analizando el funcionamiento de los sistemas, procedimientos y controles establecidos.

El presente trabajo se enmarca en el ámbito de las áreas de personal de las instituciones de crédito, ya que uno de los cambios más trascendentales que ha sufrido el país en los últimos años es el de la nacionalización de la banca, decretado con fecha 10. de Septiembre de 1982, de la cual se deriva la reestructuración del sistema bancario con la fusión/unión-

de varias instituciones de crédito, de diferente magnitud y - distribución geográfica, así como con diferentes sistemas, políticas y procedimientos.

No pretendiendo ser un tratado de Auditoría Administrativa, el objetivo central que se persigue es dotar a los profesionales que se desarrollan en el área de personal de esas -- instituciones, de una instrumentación que les permita en forma ordenada y sistemática, llevar a cabo una revisión de todas y cada una de las funciones del área administrativa de -- personal.

Cabe hacer notar que esta instrumentación ha sido diseñada para evaluar las áreas de operación de recursos humanos, - no así para las de planeación; por lo que se han elaborado en forma genérica para que puedan ser aplicadas independientemente de la magnitud de la institución o de la estructura orgánica de su área de personal.

Con el objetivo de que sea una herramienta para los administradores, este trabajo ha sido organizado de la siguiente manera:

Una primera parte en la que se presentan aspectos muy genéricos de los conceptos involucrados en el título de este seminario de investigación, lo cual está encaminado a ubicar al

lector dentro del marco de desarrollo de la instrumentación.

Una segunda parte, que es en sí la aportación que se pretende, en donde se establece la metodología a seguir y las herramientas a utilizar para llevar a cabo una auditoría administrativa, el área de personal en el tipo de instituciones a que se refiere este trabajo.

Así mismo se incluyen los anexos necesarios, que el auditor deberá requisitar para la recopilación de información, -- proporcionándose el material suplementario como son los instructivos para su utilización y el objetivo que persiguen todos y cada uno de los conceptos incluidos en cada formato.

PRIMERA PARTE
GENERALIDADES

CAPITULO I

GENERALIDADES DE LAS SOCIEDADES NACIONALES DE CREDITO

En este capítulo se mostrará de manera general, la ubicación y la importancia de las instituciones de crédito dentro del sistema financiero nacional, sin hacer un detalle extenso de las empresas y/o instituciones que lo integran ni de las actividades que éstas desarrollan para lograr su función, ya que como sabemos, el sistema bancario nacional está en proceso de reestructuración como consecuencia del decreto de nacionalización de la banca.

Los pasos más importantes que a la fecha se han dado respecto de esta reestructuración, han sido en forma enunciativa los siguientes:

- La creación de la Subsecretaría de la Banca, dependiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- La transformación de las instituciones de banca múltiple en sociedades nacionales de crédito. (1)
- La agrupación de 60 instituciones en 29 sociedades nacionales de crédito. (1)

(1) Diario Oficial de la Federación, 29 de Agosto de 1983.

1. Ubicación dentro del sistema financiero nacional

"El sistema financiero nacional está integrado por las autoridades hacendarias que rigen su funcionamiento; por un grupo de instituciones de crédito que constituyen a su vez el sistema bancario y por otros grupos de instituciones y empresas que realizan actividades que apoyan o complementan las transacciones de carácter meramente financiero. (2)

Secretaría de Hacienda y Crédito Público

Comisión Nacional
Bancaria y de
Seguros

Comisión Nacional
de Valores

Bancos de México

Coordinaciones Asesoras
de la Banca Nacionalizada

Instituciones
nacionales de
crédito.
Sociedades Na-
cionales de -
crédito.

Organizaciones
auxiliares -
de crédito

Instituciones
de Seguros y
Finanzas

Mercado
de
Valores

Cabe hacer notar que dentro de la estructura de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se encuentra la Subsecretaría de la Banca.

(2) Manual del Funcionario Bancario. Jorge Saldaña Álvarez. XXV Edición. 1980. Pág. 27.

2. Importancia

Considerando que las instituciones de crédito son parte integrante del Sistema Bancario Mexicano y éste a su vez del Sistema Financiero Nacional, coincide con la ponencia de autores estudiosos de la materia, los cuales cimentan su criterio en el hecho de que éstas representan uno de los eslabones más importantes del sistema financiero, ya que por un lado captan recursos y por otro, los introducen a la economía nacional a través de financiamientos; con ésta coadyuvan al fortalecimiento de la situación financiera de las empresas - al permitirles crear y abarcar otros mercados, tanto nacionales como extranjeros.

Adicionalmente, cabe enfatizar el hecho de que todo este sistema institucional, financiero y de crédito, permite tanto al estado como a la iniciativa privada, intervenir en el fomento y promoción de todas las actividades económicas del país.

CAPITULO II
GENERALIDADES DEL AREA DE PERSONAL DE UNA
INSTITUCION DE CREDITO

El área de personal de cualquier empresa o institución debe cumplir con un objetivo específico, tan importante como el de cualquier otra área, en el que se contempla una sana administración de las relaciones laborales.

Las relaciones obrero-patronales, empleado-empresa, están reglamentadas por el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, a través de la ley Federal del Trabajo y de los Reglamentos que delimiten el campo de actuación de la función de personal de la empresa o institución de que se trate. De esta manera, el área de personal de un banco guarda una característica especial distintiva, ya que cuenta con un reglamento específico para los empleados de las instituciones de crédito y organizaciones auxiliares (RETEICOA).³, Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.

El decreto de nacionalización de la banca generó también un cambio muy importante al permitir la creación de sindicatos en el gremio de los empleados bancarios, ubicándolos en la fracción XIII bis del apartado B del artículo 123 constitucional. (3)

Hasta el momento no existe un documento oficial que sustituye al RETEICOA, en el manejo de las relaciones laborales, situación por la cual las instituciones de crédito siguen ad-

(3) Diario Oficial de la Federación, 10. de Septiembre de 1982.

ministrando esta función con su Reglamento Interior de Trabajo y el propio RETEICOA.

A continuación, mencionaremos algunos aspectos genéricos - del área de personal de una institución de crédito.

1. PROPOSITO PRINCIPAL

Proveer, retener y propiciar el desarrollo del elemento -- humano que, cuantitativa y cualitativamente, demande la insti tución para el logro de sus objetivos, mediante una adecuada aplicación y seguimiento de las políticas, sistemas y procedimientos de personal. (4)

2. FINALIDADES

- Identificar y utilizar las fuentes de reclutamiento, existentes en el mercado laboral, manteniendo una cartera de prospectos que asegure la disponibilidad de personal suficiente para la cobertura de plazas vacantes y/o de nueva creación.

- Realizar pruebas técnicas de selección y coordinar la realización de exámenes teórico-prácticos, socioeconómicos y médicos, para contar con personal calificado en todos los

(4) Administración de Recursos Humanos, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, 1979. pág. 160.

niveles de la institución.

- Llevar a cabo los trámites necesarios de contratación, y coordinar la inducción del personal de nuevo ingreso; a -- efecto de lograr su integración e identificación con los - objetivos de su puesto, de su área y de la institución.
- Propiciar y desarrollar una administración eficiente de -- las prestaciones culturales, sociales y económicas que --- otorgue la institución, coadyuvando al logro de la más alta satisfacción y productividad del personal.
- Mantener en operación los sistemas de remuneraciones, evaluación y capacitación los sistemas de remuneraciones, evaluación y capacitación del personal, vigilando la observan- cia de las políticas establecidas para tales efectos.
- Vigilar y dar cumplimiento a los requerimientos legales la borales establecidos por dependencias y organismos oficiales.
- Asesorar al personal en aspectos laborales para propiciar un clima de armonía.

3. UBICACION EN LA ORGANIZACION

Así como al área de personal puede llamársele de diferentes maneras (administración de Recursos Humanos, Relaciones-Laborales, etc.) su estructura orgánica dependerá en gran parte del tamaño y distribución geográfica de la Institución, de la magnitud del número de personal que maneje y del modelo organizacional establecido. De esta manera podemos encontrar que en diferentes zonas geográficas de una misma institución las funciones de personal pueden estar encomendadas a otra área, o existir un área específica que puede ir desde un nivel de jefatura hasta un nivel de subdirección; sin embargo, la máxima autoridad en cuanto a la administración de recursos humanos se refiere, generalmente estará ubicada a un nivel de Dirección, pudiendo encontrar dentro de ésta, -- áreas incorporativas que generalmente se manejarán por especialización, siendo las más comunes: Administración de Sueldos, Capacitación y Planeación de Recursos Humanos.

4. REGLAMENTACION

Todas las instituciones de crédito, así como cualquiera -- otra, cuenta con un Reglamento Interior de Trabajo, que rige las relaciones laborales entre la empresa y sus empleados; dicho reglamento estará supeditado a lo establecido en el Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares (RETEICOA) (5), que es de observancia general y oblatoria para éstas, el cual respeta los lineamientos, derechos y obligaciones esenciales establecidos por la Ley Federal del Trabajo y las leyes del Instituto Mexicano del Seguro Social y del INFONAVIT, contemplando prestaciones adicionales principalmente en cuanto a beneficios al personal se refiere.

(5) Reglamento de Trabajo de los Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares. Art. 18. Pág. 16.

CAPITULO III
GENERALIDADES DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Como mencionamos en la introducción de este trabajo, no se pretende escribir un tratado sobre qué es la Auditoría Administrativa, ya que muchos autores han profundizado bastante al respecto; pero sí resulta necesario, dado que presentaremos la instrumentación para llevarla a cabo, hablar de los aspectos más generales de esta técnica.

1. DEFINICION

Varios son los autores que han concluido una definición propia de Auditoría Administrativa, entre otros, se puede citar los siguientes:

William P. Leonard

"La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales" (6).

Víctor M. Rubio Ragazzoni

Jorge Hernández Fuentes

"La función de la auditoría administrativa consiste en -- realizar el análisis y dictamen de las actividades que lleva-

(6) Auditoría Administrativa, William P. Leonard, Edit. Diana, 1979 p. 45

a cabo una unidad administrativa para verificar que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas, así como para comprobar la utilización racional de los recursos técnicos, materiales y financieros y el aprovechamiento del personal en el desarrollo operacional y evaluar las medidas de control -- que aseguran los resultados esperados".(7)

E.F. Norbeck

"La auditoría administrativa es una técnica de control relativamente nueva que proporciona a la gerencia un método para evaluar la efectividad de los procedimientos operativos y los controles internos"(8).

Fabián Martínez Villegas

"La auditoría administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de la empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano, a fin de informar sobre el objeto mismo de su examen".

José A. Fernández Arena

"La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y la participación de los integrantes de la institución".

(7) Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes. Publicaciones Administrativas y Contables, - 1981. Pág. 14.

(8) Auditoría Administrativa, Edward F. Norbeck, Edit. Técnica, 1976, p. 3

Considerando las definiciones anteriormente expuestas, -- así como los conceptos fundamentales que las estructuran, con cluimos a continuación nuestra propia definición:

"La auditoría administrativa es una revisión objetiva de un organismo social, o de una de sus partes, a través de una metodología previamente establecida, a efecto de verificar el cumplimiento de su función, identificar las causas que reducen su eficacia y plantear las medidas correctivas que, en su caso, procedan".

2. OBJETIVO

El objetivo de la auditoría administrativa se puede encontrar implícito, de alguna manera, en la definición misma; sin embargo, hemos considerado que el lograr una identificación plena del mismo proporcionará al lector una idea más clara de la magnitud de su importancia, ya que la auditoría administrativa no sólo pretende descubrir deficiencias o irregularidades, sino que persigue:

- Evaluar los fundamentos de la administración,
- Detectar los problemas actuales o en potencia y
- Sugerir medidas correctivas o preventivas.

Por lo cual, en última instancia, el objetivo de la Auditoría Administrativa es "COADYUVAR AL LOGRO DE UNA ADMINISTRACION MAS EFECTIVA"(9).

3. ALCANCE Y LIMITACIONES

Si consideramos que la Auditoría Administrativa se fundamenta en los principios generales de la administración y que uno de ellos es la Universidad podemos afirmar que la Auditoría Administrativa puede ser aplicable en todo tipo de organismos o instituciones, dentro de éstos, el alcance de la misma se circunscribe al examen de una función específica, un departamento, área o dirección, o bien a la organización como un todo.

Por lo que a sus limitaciones se refiere, en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, encontramos que resulta difícil lograr una evaluación objetiva de los resultados de una acción o decisión, así como del grado de supervisión ejercida para el logro de los objetivos de la unidad auditada.

Así también se debe tener en cuenta que las organizaciones no son estáticas, y que el dinamismo de las mismas puede ser una limitante para la oportuna aplicación de las acciones correctivas o preventivas que hubiesen resultado del desarrollo

(9) Guía Práctica de Auditoría Administrativa. Op. Cit. pág. 13.

llo de la auditoría. Adicionalmente, no debemos perder de vista que la auditoría administrativa no ofrece resultados automáticos, ya que ésta, es sólo un método racional que se limita a sugerir las posibles soluciones de los problemas detectados y no lleva a cabo la aplicación de las mismas.

4. COMPARATIVO CON OTRO TIPO DE AUDITORIAS

La existencia de diferencias entre los diversos tipos de auditoría no es un indicio de que éstas sean incompatibles, sino que se complementan; por lo que la clasificación que se presentará en el cuadro comparativo siguiente, es con el fin de facilitar la identificación de las características específicas de cada una de ellas. (10)

TIPOS DE AUDITORIA
CUADRO COMPARATIVO

CONCEPTO	AUDITORIA CONTABLE	AUDITORIA OPERACIONAL	AUDITORIA ADMVA.
Qué es?	Una comparación	Un análisis	Una verificación
De qué?	De Estados Financieros Controles, Registros y Libros Contables.	De sistemas y procedi- mientos operativos.	De objetivos y políti- cas de la unidad auditada.
Para qué?	Para dictaminar los Estados Financieros	Para optimizar la e- ficiencia y minimi- zar costos.	Para coadyuvar al lo- gro de una adminis- tración más eficien- te.
Quién?	Contador público	Licenciado en Admi- nistración, Conta- dor Público y otros profesionistas.	Licenciado en Admi- nistración, Contador Público y otros pro- fesionistas.
Alcance	Areas Contables y/o financieras	Cualquier área	Cualquier área
Precisión	Absoluta/razonable	Relativa	Relativa
Necesidad	Recomendable cuando - menos una vez al año.	Opcional y periódica de acuerdo con - las circunstancias.	Opcional y periódica de acuerdo con las circunstancias.
Elementos de juicio	Los principios de con- tabilidad y las nor- mas de auditoría generalmente acepta- das.	Las normas y procedi- mientos de audito- ría operacional ge- neralmente acepta- das.	Los principios de la administración.

5. PROBLEMAS QUE SUELEN ENCONTRARSE

Al llevar a cabo la implementación y desarrollo de una auditoría administrativa, pueden encontrarse los siguientes problemas:

- El personal es insuficiente para lograr los objetivos y profundidad deseados.
- Puede esperarse demasiado de la auditoría administrativa pero no asignarle el tiempo necesario para su óptimo desarrollo.
- Generalmente el titular del área auditada y/o los integrantes de la misma ofrecen resistencia a la palabra "auditoría", un mal manejo de esta situación por parte del auditor puede generar fricciones, retrasos e incluso ocultamiento de la información necesaria para la realización de la misma.
- Otro problema al que se enfrenta el auditor es no contar, con un lugar específico de trabajo o con el mobiliario y equipo necesarios.

Toda esta problemática deberá ser prevista por el auditor de manera que pueda afrontar y resolver uno o más de los pro-

blemas aquí citados, para así conseguir el mejor resultado - posible.

Como se puede observar, dentro de las generalidades de la auditoría administrativa, que hemos presentado en este capítulo, no se incluye la metodología para su desarrollo, ya que ésta será tratada en la segunda parte de este trabajo dándole un enfoque hacia el área que nos ocupa.

SEGUNDA PARTE

INSTRUMENTACION .

En esta segunda parte, se establece la metodología específica a seguir para el desarrollo de la Auditoría Administrativa del área de personal, así como la instrumentación necesaria para facilitar al auditor la recopilación de la información que requiere para llevarla a cabo.

CAPITULO I
METODOLOGIA

Como toda actividad que se presenta llevar a cabo en forma organizada, la auditoría administrativa requiere de una planeación, y es en esta fase donde se definirá la profundidad y alcance de la misma, esto es, si se auditará el área completa a una o varios de los departamentos que la integran. En función a lo anterior, se determinarán los requerimientos técnicos y de personal necesarios para llevarla a cabo.

Toda vez que esto ha sido definido, el auditor lo plasmará en un programa de trabajo contemplando todas y cada una de las etapas de la metodología que se establecen a continuación:

1. ENTREVISTAS PREVIAS

El objetivo de éstas será conocer, por parte de los responsables del área de personal, los problemas específicos que inciden en el manejo de su administración, la estructura orgánica del área, su relación interfuncional con otras áreas, los sistemas y procedimientos en uso, y los antecedentes respecto a las deficiencias o irregularidades conocidas.

Esto dará al auditor un conocimiento genérico de la situación prevaleciente, así como de la persona o personas a quien debe dirigirse para la obtención de información y consultas diversas.

2. RECOPIACION DE INFORMACION

Con el fin de agilizar el proceso y desarrollo de la auditoría y una vez establecido el contacto con el titular del -- área de personal, se procederá a obtener la información prede terminada mediante el uso de las Gufas de Análisis diseñadas para tal efecto, en las cuales se prevé minimizar al máximo el tiempo destinado por los responsables del área a auditar para el desarrollo de la misma. Esto es con el objeto de no distraerlos en el ejercicio de sus actividades normales.

3. VERIFICACION DE LA INFORMACION

La información obtenida se ordenará y clasificará para facilitar su manejo, para en forma inmediata proceder a comprobar la veracidad de la misma, utilizando los documentos establecidos como puntos de control, los que en este caso podrian ser listados de nómina, descripciones de puestos, plantilla de personal, tabuladores de sueldos, expedientes de personal, registros y controles diversos, etc.

4. INFORME PRELIMINAR

Este informe puede considerarse como el último punto de control, ya que contendrá un panorama general de los hechos -

observados durante el desarrollo de la auditoría, sin que esto implique la presentación de resultados o la formulación de opiniones sin fundamentos completamente delineados, ya que -- una vez elaborado se llevará a cabo una sesión de trabajo con los interesados, que tendrá como objetivo la discusión de su contenido a efecto de realizar los ajustes que procedan tomando en cuenta sus observaciones.

5. ANALISIS DE LA INFORMACION

Toda vez que se ha validado el informe preliminar, se procederá al análisis de la información obtenida, llevando comparaciones de la práctica de administración contra los lineamientos y objetivos establecidos, así como una evaluación técnica de los sistemas y procedimientos en uso, a efecto de determinar las eficiencias y debilidades administrativas del -- área de personal de que se trate.

6. INFORME DEFINITIVO

Como resultado del análisis efectuado, deberá elaborarse el diagnóstico de la situación detectada, así como las sugerencias/recomendaciones que en su caso procedan para la solución de los problemas actuales o potenciales del área auditada, debiendo hacerse un informe por escrito, anexando copias de documentos, gráficas, formatos, etc., que respalden el contenido del mismo.

Existen diversas maneras de presentar un informe, somos de la opinión de que dicha presentación dependerá del propio estilo del auditor y de las características de la o las personas a quien se dirija.

Sin embargo, los elementos que comúnmente estructuran el cuerpo de un informe definitivo son: (11)

- Consideraciones Generales
- Diagnóstico General
- Sugerencias/Recomendaciones
 - Hechos observados
 - Sugerencias
 - Base de las sugerencias
- Comentarios Finales
- Anexos

Cabe mencionar que en caso de que se hayan tomado acuerdos durante el desarrollo de la auditoría, con los responsables del área, éstos deberán incluirse en el informe definitivo.

(11) Guía Práctica de Auditoría Administrativa, Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, Publicaciones Administrativas y Contables 1981, pág. 83.

CAPITULO II

GUIAS DE ANALISIS

Toda vez que se ha establecido, en el capítulo anterior- la metodología a seguir para llevar a cabo una auditoría admnistrativa al área de personal de una institución de crédito; a continuación se presentan las "GUIAS DE ANALISIS" que servirán al auditor para llevar a cabo la recopilación de la información necesaria para lograr sus objetivos. (12)

Estas son en sí la "INSTRUMENTACION", si entendemos como tal, las herramientas de las que se auxiliará el auditor durante el desarrollo de su estudio.

La presente instrumentación, es resultado de varios años de experiencia en áreas de personal dentro de las instituciones de crédito y consiste en una serie de cuestionarios que - el auditor deberá plantearse con el objeto de obtener los elementos de juicio necesarios para emitir una opinión respecto de la situación que guardan los sistemas, políticas y procedimientos del área de personal al momento de efectuar la auditoría; y así estar en condiciones de proponer medidas correctivas o preventivas al respecto.

En las "GUIAS DE ANALISIS", se hace una referenciación - a diversos formatos, los cuales, además de contar con su instructivo correspondiente, contienen una hoja adicional en la que se menciona el objetivo de todos y cada uno de los conceptos contenidos en ellos. Dichos formatos han sido elaborados-

(12) El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Fabián Martínez Villegas. Ediciones Contables y Administrativas, 1979, págs. 134 y 135.

para recopilar información exclusivamente de aquellos puntos que se consideraron necesarios.

Las guías que a continuación se presentan han sido organizadas pretendiendo seguir un orden lógico, desde que nace la necesidad de cubrir una vacante hasta la terminación de la relación de trabajo, pasando por el otorgamiento de las prestaciones a las que tiene derecho el personal durante el tiempo que dura la relación contractual.

GUIA DE ANALISIS

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

1. REQUISICION DE PERSONAL

- ¿Existe algún formato? (obtener copia)
- ¿Contiene todos los datos necesarios?
- ¿Están debidamente requisitados? (obtener copia)
- Las requisiciones de vacantes por plaza nueva están debidamente autorizadas? (obtener copia de todas las que existan a la fecha del estudio).

2. FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

- La elección de las fuentes y/o medios tienen relación con el puesto vacante a cubrir?

- Se tiene catalogado de qué fuente proviene cada candidato aceptado? (elaborar tabla de efectividad por fuente-anexo I).

3. PRESOLICITUD DE EMPLEO

- Existe algún formato? (obtener copia)
- ¿A qué personas se les entrega presolicitud de empleo?

4. SOLICITUD DE EMPLEO

- ¿Existe algún fomato? (obtener copia)
- ¿A qué personas se les entrega solicitud de empleo?
(Promedio de candidatos)
- ¿De qué forma se seleccionan las solicitudes?

5. BATERIAS DE EXAMENES

- ¿Existen algunos formatos? (obtener copia)
- ¿Qué tipos de exámenes se utilizan?
- ¿Quién los aplica? (interna o externamente)

6. ENTREVISTAS

- ¿Cuántas entrevistas tiene que enfrentar el candidato?
- ¿Existen formatos para evaluar al candidato a través de entrevistas? (obtener copia).

7. SOLICITUD DE DOCUMENTACION

- ¿Existe algún formato? (obtener copia)

- ¿Se han contratado empleados sin que haya sido entregada la documentación requerida? (verificar en expedientes?)

8. EXAMEN MEDICO (Art. 5° RETEICOA)

- ¿Existe algún formato de solicitud de examen médico? (obtener copia)
- ¿Quién y dónde los realiza?
- ¿Cuál es su costo?
- ¿Existe algún formato de informe de resultados? (obtener copia).

9. ENCUESTA SOCIO-ECONOMICA

- ¿Existe algún formato? (obtener copia)
- ¿Quién las realiza?
- ¿Cuál es su costo?

10. DIAGRAMA DE FLUJO

- Elaborar la representación gráfica del procedimiento en uso.

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO
 TABLA DE EFECTIVIDAD

REGION (1) _____

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NÓMENCLATURA DEL PUESTO	REQUISICION		VACANTE			FUENTE O MEDIO		OBSERV
	SI	NO	FECHAS		TIEMPO SIN CUBRIR	HOMBRE	COSTO	
			SE ORIGINO	SE CUBRIO				
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

TABLA DE EFECTIVIDAD

REGION: _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA "FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO". TABLA DE EFECTIVIDAD

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal"

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal"

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTAR SE

1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en - que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.
3	Nomenclatura del puesto	Se anotará la nomenclatura de la plaza que se haya cubierto.
4	Requisición Si	Se anotará una cruz en - caso de que exista la requisición.
5	Requisición No	Se anotará una cruz en - caso de que no exista la requisición.
6	Vacante-Fe-- cha-Se originó	Se anotará la fecha en - que haya quedado vacante la plaza en el orden de día, mes y año.
7	Vacante-fecha -se cubrió	Se anotará la fecha en - que la plaza fue cubierta en el orden de día, - mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

CONCEPTO

8	Vacante-tiempo sin cubrir	Se anotará la diferencia en días de las fechas en que se originó y se cubrió la vacante.
9	Fuente o medio-nombre	Se anotará el nombre de la fuente o medio utilizado para la cobertura de la plaza de que se trate.
10	Fuente o medio-Costo	Se anotará el costo (en pesos) de la fuente o medio utilizado para la cobertura de la plaza de que se trate.
11	Observaciones	Se anotará para cada observación un número consecutivo con el cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones, todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.
12	Hoja anexa observaciones	Se anotarán todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO.

"FUENTES Y MEDIOS DE RECLUTAMIENTO"

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>O B J E T I V O</u>
3	Nomenclatura del puesto	Identificar si la fuente
9	fuelle o medio-nombre	te o medio utilizado -- tiene alguna relación con la plaza vacante a cubrir.
4	Requisición - Si	Identificar el uso <u>cons</u>
5	Requisición - No	tante o no, de las re-- quisiciones de personal.
6	Vacante-Fechas-Se origi nó. Vacante-fechas-se cubrió Vacante-tiempo sin cu- brir.	Con las dos primeras -- identificar el tiempo que la vacante estuvo sin cubrirse y con la tercera conocer: - ¿Cuál es el tiempo - promedio de cobertu- ra de vacantes. - ¿Cuál es la fuente o medio más efectivo?
10	Fuente o medio-costos	En combinación con la - efectividad de la fuen te o medio, obtener la relación costo/benef.

GUIA DE ANALISIS
CONTRATACION

1. CONTRATO DE TRABAJO (ART. 4° RETEICOA)
 - ¿Cuál es el formato en uso? (obtener copia)
 - ¿Se firma por duplicado y se entrega copia al empleado?

2. AVISO DE ALTA EN EL IMSS
 - ¿Se encuentran debidamente requisitados? (anexo 2)
 - ¿Se presentan al IMSS dentro del plazo establecido? (verificar al azar)

3. CONTRATO DE FIANZA
 - ¿Cuál es el formato existente? (obtener copia)
 - ¿Cuáles son las condiciones de la fianza?

4. REGLAMENTOS (ART. 18 RETEICOA)
 - ¿Se les entregan a todo el personal contratado?

5. ALTA EN NOMINA
 - ¿Existe algún formato? (obtener copia)
 - ¿De qué forma se lleva a cabo?

6. ALTA EN SEGURO DE GRUPO (ART. 30 RETEICOA)

- ¿Se tiene contratado algún seguro de vida?
- ¿Cuál es el formato existente? (obtener copia)

7. CREDENCIAL

- ¿Cuál es el formato existente? (obtener copia)
- ¿En qué tiempo se le proporciona al empleado?

8. INTEGRACION DEL EXPEDIENTE

- ¿Están administrativamente integrados los expedientes de los últimos empleados contratados? (anexo 3)
- Registros diversos (datos personales, escolaridad, domicilio, empleos anteriores, puesto y sueldo).
- Documentación solicitada al ingresar.
- Contrato (firmas y fechas completas de ambas partes, contratante y contratado).
- Recibo de Reteicoa y Rit
- Fotografías completas
- Examen médico de admisión (formato detallando las pruebas, dictamen médico firmado por el médico responsable)
- Encuesta socio-económica (resultados, dictamen firmado por el encuestador, firma de Vo. Bo. del Titular del Area de Personal).
- Copia de solicitud de afianzamiento (con todos los datos completos, firmada por el interesado).

- ¿Existe algún formato que indique todos los aspectos a considerar para dar por terminada la contratación?
- ¿Cuál es el costo per-cápita en contratación?

9. DIAGRAMA DE FLUJO

- Elaborar la representación gráfica del procedimiento - en uso.

ALTA EN EL IMSS

REGION (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHAS		SUELDO MENSUAL	CUOTA DIARIA	SALARIO DIARIO INTEGRADO	OBS.
	DE INGRESO	DE AVISO				
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

ANEXO 2

ALTA EN EL IMSS

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"ALTA EN EL IMSS"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las Auditorías Administrativas de personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de fecha, mes y año.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado en el orden de apellido <u>pa</u> terno, materno y <u>nom</u> bre(s).
4	Fechas- de ingreso	Se anotará la fecha- en que el empleado - ingresó a la institu- ción, en el orden de día, mes y año.
5	Fechas-de recepción de aviso	Se anotará la fecha - en que el aviso de <u>al</u> ta fue recibido en el IMSS, en el orden de- día, mes y año.
6	Sueldo mensual	Se anotará el ingreso mensual que por con- cepto de sueldo reci- be el empleado.
7	Cuota diaria	Se anotará la cantidad que por este concepto aparezca en el aviso.
8	Salario diario integrado	Se anotará la cantidad que por este concepto aparezca en el aviso.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

9

Observaciones

Se anotará para cada observación un número consecutivo con el -- cual se identificarán en la hoja anexa de -- observaciones, todas -- y cada una de las no -- tas que el auditor -- crea procedentes.

10

Hoja anexa/
Observaciones

Se anotará todas y cada una de las notas -- que el auditor crea -- procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO

"ALTA EN EL I.M.S.S."

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMACONCEPTOO B J E T I V O

3	Nombre del empleado	Poder identificar rápidamente en qué aviso - de alta se verifica--- rían las observaciones realizadas.
4	Fechas-de ingreso	Identificar si se cumple con el tiempo establecido por el IMSS, - para dar de alta en el mismo al personal que- se contrata.
5	Fechas-de recepción del aviso	
6	Sueldo mensual	Determinar en forma <u>in</u> dependiente, la cuota- diaria y el salario -- diario para corroborar estas cantidades con - las enviadas al IMSS.

INTEGRACION DEL EXPEDIENTE

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"INTEGRACION DEL EXPEDIENTE"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original Area responsable de las "Auditorías Administrativas de personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a -

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

		recabar la información en el orden de día, -- mes y año.
3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre - del empleado en la orden de apellido paterno, materno y nombre - (s).
4 al 23	Varios	Se marcará con una - - cruz si la documentación y/o registro, de referencia, se encuentran debidamente <u>requi</u> sitados e integrados - en el expediente. En - caso contrario se <u>deja</u> rá el espacio en blanco.
24	Observaciones	Se anotará para cada - observación un número consecutivo con el --- cual se identificarán en la hoja anexa de <u>ob</u> servaciones, todas y -

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

25

Hoja anexa/
Observaciones

cada una de las notas
que el auditor crea -
precedentes.

Se anotarán todas y -
cada una de las notas
que el auditor crea -
precedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
 "INTEGRACION DEL EXPEDIENTE"

NUMERO DE
 IDENTIFICACION
 EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones efectuadas en el anexo, identificándolas en el expediente a través del nombre del empleado.
* 4 al 23	Varfos	Verificar que los expedientes estén administrativamente integrados.
* 4 al 23	Varfos	Verificar que los expedientes estén administrativamente integrados.
*	Se verificará en el punto correspondiente (17) "Contrato" las modificaciones a las cláusulas que hagan referencia a puesto y sueldo, así como en el punto (22) "Solicitud de Fianza" la copia del seguro de grupo.	

GUIA DE ANALISIS

INDUCCION

1. A LA ORGANIZACION

- ¿Existe algún manual de bienvenida para el personal de nuevo ingreso? (obtener un ejemplar).
- ¿Existe algún curso de inducción?

2. AL DEPARTAMENTO

- ¿Quién y de qué forma da a conocer, al personal de nuevo ingreso, la estructura interna del departamento en que va a laborar y el lugar que éste ocupa en la organización?

GUIA DE ANALISIS

PRESTACIONES (DE CARACTER CULTURAL)

1. BECAS (ART. 22 RETEICOA)

- ¿Existe algún formato de solicitud? (obtener copia)
- ¿Existe un reglamento específico para el otorgamiento de esta prestación? (obtener copia).
- ¿Qué políticas y trámites se deben observar para el otorgamiento de esta prestación?
- ¿Qué bases se toman en cuenta para su otorgamiento?
- ¿Qué aspectos cubre?
- ¿Existe algún límite en cuanto a montos o cantidad de becas?

2. *CAPACITACION (ART. RETEICOA)

- ¿Se cuenta con algún centro de capacitación?
- ¿Ha sido elaborado y aprobado por la CNBS un programa de capacitación para todo el personal? (obtener copia)
- ¿Comprende cursos internos y externos?
- ¿Quién y con qué bases designa a los expositores internos?
- ¿Quién y con qué bases selecciona los cursos externos?

- * No se consideran aspectos de planeación, como pueden ser: Diagnóstico de necesidades, diseño de planes y programas etc.

3. BIBLIOTECAS (ART. 22 RETEICOA)

- ¿La institución cuenta con alguna biblioteca?
- ¿Se utilizan las de los centros bancarios?
- ¿Cómo se informa al personal de la existencia de éstas?
- ¿Qué trámites deben realizarse para tener acceso a éstas?

4. ACTIVIDADES CULTURALES DIVERSAS (ART. 22 RETEICOA)

- ¿Qué actividades se desarrollan?
- ¿Quién y cómo las coordina?
- ¿Cuáles son los gastos que realiza la institución por este concepto?

5. DEPORTES (ART. 22 RETEICOA)

- ¿Qué deportes se practican?
- ¿Quién y cómo los coordina?
- ¿Cuáles son los gastos que realiza la institución por este concepto?
- ¿De qué forma se reglamenta y controla esta prestación?

6. CLUBES Y ASOCIACIONES (ART. 22 RETEICOA)

- ¿Existe alguna política que reglamente esta prestación?
- ¿Qué personal está inscrito en éstos? (anexo 5)
- ¿Cuáles son los gastos que realiza la institución por este concepto?

PERSONAL BECADO

REGION _____ (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	NUMERO DE NOMINA	AREA O DEPARTAMENTO	ANTIGUE-DAD EN LA INSTI-TUCION	NIVEL DE ESTUDIOS			GRADO	GASTOS			MONTO	AUTORIZ.	OBSERV.
				B	L	O		I	C	L			
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	12	13	14	15	16

CLAVES: NIVEL DE ESTUDIOS: B = BACHILLERADO L=LICENCIATURA O=OTROS

GASTOS: I = INSCRIPCION C= COLEGIATURAS L= LIBROS

11-4

PERSONAL BECADO

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PERSONAL BECADO"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN LLENARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre - de la región que co--- rresponda de acuerdo a la estructura orgánica.
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

- | | | |
|---|------------------------------|---|
| 3 | Nombre del empleado | Se anotará el nombre - del empleado becado en el orden de apellido paterno, materno y nom <u>bre</u> (s). |
| 4 | Número de nómina | Se anotará el número - que, al empleado becado le fue asignado al in- gresar a la institución. |
| 5 | Area o Depto. | Se anotará el nombre del área o departamento al cual esté asignado el empleado becado. |
| 6 | Antigüedad en la institución | Se anotará el lapso com <u>pre</u> ndido entre la fecha de ingreso y la fecha - de realización de la - auditoría. |
| 7 | Nivel de estudios | Se marcará con una cruz la columna correspon-- diente al nivel de es- tudios del becado (Ba- chillerato, licenci <u>stu</u> ra, otros). |

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

8	Grado	Se anotará el grado de estudios que actualmente cursa el becado - - (año, semestre, tetramestre, etc.)
9	Gastos	Se marcará con una -- cruz la columna correspondiente al tipo de gastos que se le estén cubriendo al becado - (inscripción, colegiatura, y/o libros).
10	Monto	Se anotará la cantidad (en pesos) que la institución haya autorizado reembolsar al becado.
11	Autorización	Se anotarán únicamente las iniciales del funcionario(s) que haya - (n) autorizado la beca.
12	Observaciones	Se anotarán para cada observación un número consecutivo con el --

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

13

Hoja anexa/
Observaciones

cual se identificarán en la hoja anexa de - observaciones, todas - y cada una de las notas que el auditor, - crea procedentes. Se anotarán todas y - cada una de las notas que el auditor crea - procedentes, así como el (los) nombre (s) de los funcionario(s) que haya (n) autorizado la beca.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

8	Grado	Determinar el grado de estudios que prevalezca y observar la posibilidad de controlar la cantidad de becas otorgadas con base en la terminación de carreras.
9	Gastos	Determinar el tipo de gastos que frecuentemente se autoriza y observar si esto se encuentra dentro de las políticas establecidas para tal efecto.
10	Monto	Determinar el costo promedio por beca y por tipo de gasto autorizado.
11	Autorización	Verificar que las autorizaciones de beca sean dadas por los funcionarios encargados para tal efecto.

PERSONAL INSCRITO EN CLUBES Y/O ASOCIACIONES

REGION _____ (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	FAMILIARES INSCRITOS	CLUB O ASOCIACION		FECHA DE DESCRIP.	CARACTERISTICAS	OBSERV.
			NOMBRE	COSTO			
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

PERSONAL INSCRITO EN
CLUBES Y/O ASOCIACIONES

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PERSONAL INSCRITO EN CLUBES Y/O ASOCIACIONES"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorfas Administrativas de Personal"

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las "Auditorfas Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empiece a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado que está registrado como titular en el orden de -- apellido paterno, materno y nombre (s).
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto -- que el empleado desempeña dentro de la institución.
5	Familiares Inscritos	Se anotará el parentesco que exista entre los beneficiarios, registrados en el Club o asociación y el empleado (ascendientes- y/o descendientes).
6	Club o Asociación Nombre	Se anotará el nombre del Club o asociación en el que está inscrito el empleado.
7	Club o asociación Costo	Se anotará la cantidad que por este concepto erogue la insti

**NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA**

CONCEPTO

**DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE**

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA	CONCEPTO	DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE
		tución indicando si es mensual, semestral, -- anual, etc.
8	Fecha de Inscripción	Se anotará la fecha en la que el empleado fue dado de alta, en el -- club o asociación, en el orden de día, mes y año.
9	Características	Se describirán brevemente los servicios que - proporcione el Club o asociación de que se - trate.
10	Observaciones	Se anotará para cada - observación un número- consecutivo, con el -- cual se identificarán- en la hoja anexa de ob- servaciones, todas y - cada una de las notas- que el auditor crea -- procedentes.
11	Hoja anexa/ Observaciones	Se anotarán todas y ca- da una de las notas.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
 "PERSONAL INSCRITO EN CLUBES Y/O ASOCIACIONES"

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>OBJETIVO</u>
3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el -- anexo, identificando -- éstas en algún control, por medio del nombre -- del empleado.
4	Puesto	Identificar si el Club
6	Club o Asociación	o asociación tiene alguna relación con el -- puesto del empleado -- inscrito.
5	Familiares-inscritos	Identificar, si existen familiares inscritos, cuál es el impacto en costo y corroborar con políticas de -- otorgamiento de esta -- prestación.
7	Club o asociación Costo	Determinar el costo -- promedio por personal -- inscrito en éstos.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMACONCEPTOOBJETIVO

- | | | |
|---|----------------------|---|
| 8 | Fecha de inscripción | Identificar la anti--
guedad promedio del -
personal inscrito. |
| 9 | Caracterfsticas | Conocer los diferentes
servicios que estos --
clubes y asociaciones
proporcionan y deter-
minan aquellos de ma--
yor aceptación. |

GUIA DE ANALISIS

PRESTACIONES (DE CARACTER SOCIAL)

1. SERVICIO MEDICO (ARTS. 23, 25 RETEICOA)

- Convenios

- ¿Están establecidos por escrito con todos y cada uno de los centros hospitalarios, médicos particulares y farmacias que dan servicio al personal de la institución y a sus beneficiarios? (obtener copia)

- Reglamentación

¿Existe algún coordinador del servicio médico?

¿Qué políticas y trámites se deben observar para el otorgamiento de esta prestación en:

Medicina general

Especialidades

Odontología

Visita domiciliaria

Urgencias

Hospitalización

Cirugía

Maternidad

Análisis Clínicos

Estudios de Gabinete?

- ¿Se cuenta con un manual para orientar al usuario sobre la utilización de este servicio?

- ¿Qué documentación requiere presentar el usuario para hacer uso de este servicio?
- ¿Se autoriza el pago de servicios médicos fuera de -- los convenios establecidos? (anexo 7).

2. JUBILACIONES Y PENSIONES (ART. 26, 27, 30 RETEICOA)

- ¿Existe alguna política especial para el otorgamiento de esta prestación?
- ¿Quién y cómo efectúa el pago de esta prestación?
- ¿Quién y cómo controla la prestación del servicio médico a estas personas?

3. FALLECIMIENTO (ART. 28 RETEICOA)

- ¿Existe alguna política especial para estos casos?

HONORARIOS MEDICOS SIN CONVENIO

NOMBRE: (1)

REGION (2)

DIA	MES	AÑO
	(3)	

MES	IGUALAS		HOSPITALIZAC.		CONSULTAS		GIROS			OBSERV.
	NUMERO	COSTO	NUMERO	COSTO	NUMERO	COSTO	ESPECIFICACION	NUMERO	COSTO	
(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

HONORARIOS MEDICOS CON CONVENIO

NOMBRE: _____

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"HONORARIOS MEDICOS CON CONVENIO"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original.- Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Nombre	Se anotará el nombre - del hospital, clínica, laboratorio o médico - particular que haya -- otorgado el servicio, - previo convenio con la institución.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA	CONCEPTO	DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE
2	Región	Se anotará el nombre - de la región que co--- rresponda (de acuerdo- a la estructura orgáni ca).
3	Fecha	Se anotará la fecha en que se empiece a reca- bar la información, en el orden de día, mes y año.
4	Mes	Se anotará el mes que- corresponda a la infor- mación que se está ob- teniendo.
5	Iguales-número	Se anotará el número - de usuarios por los -- que se pagó iguala en- el mes de que se trate.
6	Iguales-costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por es- te concepto haya eroga- do la institución.
7	Hospitalización- número	Se anotará el número - de usuarios que fueron hospitalizados en el -

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

		mes de que se trate.
8	Hospitalización-Costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por este concepto haya erogado la institución.
9	Consultas-número	Se anotará el número - de usuarios que fueron atendidos, en consulta, en el mes de que se -- trate.
10	Consultas-costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por este concepto haya eroga do la institución.
11	Otros-especificación	Se anotará el concep- to de algún otro servi- cio que haya prestado- el hospital, clínica,- laboratorio o médico - particular en el mes - de que se trate.
12	Otros-número	Se anotará el número - de usuarios que hayan- utilizado estos servi- cios.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA	CONCEPTO	DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE
13	Otros-Costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por este concepto haya erogado la institución.
14	Observaciones	Se anotará para cada observación un número consecutivo con el ---cual se identificarán en la hoja anexa de <u>ob</u> servaciones, todas y - cada una de las notas que el auditor crea -- procedentes.
15	Hoja anexa/ observaciones	Se anotará todas y cada una de las notas -- que el auditor crea -- procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
 "HONORARIOS MEDICOS CON CONVENIO"

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>OBJETIVO</u>
4	Mes	Identificar el mes en el cual se realizaron los gastos y poder -- comparar un mes con-- tra otro.
5-6	Iguales,hospitali- zación.	Identificar cuántos - empleados hicieron uso
7-8	Consultas y otros	de esta prestación, --
9-10	Número y Costo	así como el monto paga
12-13		do por la misma para - determinar un costo - promedio mensual.
11	Otros-Especifica- ción	Identificar el Servi-- cio Médico utilizado,- no contemplado en los- conceptos anteriores.

HONORARIOS MEDICOS SIN CONVENIO

REGION _____ (1) _____

DIA	MES	ANO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	AREA	CONCEPTO	INSTITUCION O MEDICO		AUT.	OBSERV.
				NOMBRE	COSTO		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

HONORARIOS MEDICOS SIN CONVENIO

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"HONORARIOS MEDICOS SIN CONVENIO"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original: Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empiece a recabar la información, en el orden de-

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

dfa, mes y año.

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre - del empleado, que haya utilizado el servicio, en el orden de apellido paterno, materno y nombre(s).
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto que el empleado desempeña dentro de la institución.
5	Area	Se anotará el nombre - del área o departamento al que esté asignado el empleado.
6	Concepto	Se anotará la causa -- por la cual, el empleado, hace uso de este - servicio.
7	Institución o médico-nombre	Se anotará el nombre - del hospital, clínica, laboratorio o médico - particular que haya -- otorgado el servicio.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

8	Institución o médico - costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por cada concepto haya erogado la institución.
9	Autorización	Se anotarán únicamente las iniciales del (de los) funcionario (s) - que haya(n) autorizado el uso de este servicio.
10	Observaciones	Se anotará para cada observación un número consecutivo, con el cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.
11	Hoja anexa/ Observaciones	Se anotarán todas y cada una de las observaciones que el auditor crea procedentes, así como el nombre de los funcionarios.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
 "HONORARIOS MEDICOS SIN CONVENIO"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo, identificando éstas en algún control por medio del nombre empleado.
4	Puesto	Determinar la incidencia en el uso de este servicio, en niveles jerárquicos y departamentales.
5	Area	
6	Concepto	Identificar las causas por las que no se utiliza el servicio médico con convenio.
7	Institución o Médico-nombre	Identificar la frecuencia del uso de tal o cual institución o médico, así como el gasto que se hace por este concepto para determinar si es necesario-
8	Inst. o médico-Costo	

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMACONCEPTOOBJETIVO

9

Autorización

La utilización de esta prestación comparándola con el Servicio Médico contratado.

Verificar que las autorizaciones, del uso -- del Servicio Médico -- sin convenio, sean dadas por los funcionarios encargados para -- tal efecto, siguiendo las políticas establecidas y corroborándolas con los catálogos de firmas de autorización.

SERVICIO MEDICO A EX-EMPLEADOS

REGION

(1)

DIA

MES

AÑO

(2)

NOMBRE DEL EX-EMPLEADO	FECHAS DE BAJA		USO DEL SERVICIO		OBSERV.
	EN LA INST.	EN SERV.MEDICO	CONCEPTO	COSTO	
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)

SERVICIO MEDICO A EX-EMPLEADOS

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"SERVICIO MEDICO A EX-EMPLEADOS"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original: Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la informa---

NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

		ción en el orden de -- día, mes y año.
3	Nombre del ex empleado.	Se anotará el nombre - del ex-empleado que ha ya utilizado el servicio, en el orden de -- apellido paterno, ma- terno y nombre(s).
4	Fechas de baja en la institución	Se anotará la fecha -- exacta en que causó ba ja de la institución - el ex empleado de que- se trate, en el orden de día, mes y año.
5	Fechas de baja en el servicio médico	Se anotará la fecha -- exacta en que causó ba ja del Servicio Médico el ex-empleado de que- se trate en el orden - de día, mes y año.
6	Concepto	Se anotará la causa -- por la cual el ex-em-- pleado utilizó esta -- prestación.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

7	Costo	Se anotará la cantidad (en pesos) que por este concepto haya erogado la institución.
8	Observaciones	Se anotará para cada observación un número consecutivo con el cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.
9	Hoja anexa/ observaciones	Se anotará todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"SERVICIO MEDICO A EX-EMPLEADOS"

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el -- anexo, identificando -- éstas en algún control, por medio del nombre -- del empleado.
4	Fechas de baja- Institución	Verificar la atención- que se ha dado a la po- lítica fijada, en cuan- to a duración del Ser- vicio Médico al ex-em- pleado, desde el momen- to de su baja en la -- institución hasta el -- momento de su baja en- el Servicio Médico.
5	Fechas de baja- Servicio Médico	
6	Uso del Servicio Concepto	Determinar las causas por las cuales utilizó este servicio, así co- mo el costo del mismo, verificando que se ha-
7	Uso del Servicio- Costo	

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

ga de acuerdo a las -
polfticas dictadas al
respecto.

PERSONAL

JUBILADO

REGION (1)

DIA

MES

AÑO

(2)

NOMBRE DEL JUBILADO	FECHAS DE :			ULTIMOS CINCO AÑOS			MONTO DE LA PEN-- SION	OBSERVACIONES
	INGRESO	NACIMIENTO	JUBILACION	SUELDO ANUAL	GRATIF. ANUAL	COMPENS. POR ANTIG.		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

PERSONAL JUBILADO

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PERSONAL JUBILADO"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original: Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre - de la región que corres <u>p</u> onda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a reca <u>b</u> ar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del jubilado	Se anotará el nombre del jubilado en el orden de apellido paterno, materno y nombre(s).
4	Fecha de ingreso	Se anotará la fecha en que el jubilado, se -- dio de alta en la institución, en el orden de día, mes y año.
5	Fechas de nacimiento	Se anotará la fecha de nacimiento del jubilado en el orden de día, mes y año.
6	Fecha de jubilación	Se anotará la fecha en que el empleado fue <u>ju</u> bilado.
7	Ultimos cinco años -sueldo anual-	Se anotará la percep-- ción anual que por <u>con</u> cepto de sueldo haya - recibido el jubilado, - durante cada uno de -- los últimos cinco años que estuvo como perso- nal activo.

NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

CONCEPTO

- | | | |
|----|--|--|
| 8 | Ultimos cinco años gratificación anual | Se anotará la percepción que por concepto de gratificación anual haya recibido el jubilado, por cada uno de los últimos cinco años que estuvo como personal activo. |
| 9 | Ultimos cinco años compensación por antigüedad | Se anotará la percepción anual que por concepto de compensación por antigüedad haya recibido el jubilado durante cada uno de los últimos cinco años que estuvo como personal activo. |
| 10 | Monto de la pensión | Se anotará la cantidad que por este concepto, le cubre la institución al jubilado. |
| 11 | Observaciones | Se anotará para cada observación un número consecutivo con el cual se identificarán- |

NUMERO DE
IDENTIFICACION
DE LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

12

Hoja anexa/obser-
vaciones

en la hoja anexa de ob-
servaciones todas y ca-
da una de las notas --
que el auditor crea --
precedentes.

Se anotarán todas y ca-
da una de las notas --
que el auditor crea --
precedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS INVOLUCRADOS EN EL FORMATO
"PERSONAL JUBILADO"

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

	<u>CONCEPTO</u>	<u>OBJETIVO</u>
3	Nombre del jubilado	Verificar las observaciones asentadas en el anexo, identificando éstas en el listado de personal jubilado, por medio del nombre del jubilado.
4	Fechas de ingreso	Determinar si la antigüedad en la institución o la edad, del personal jubilado, están de acuerdo con -- las políticas establecidas para tal efecto.
5	Fechas de nacimiento.	
6	Fechas de jubilación	
7	Ultimos cinco -- años sueldo anual	Con los tres primeros determinar el monto de la pensión para después corroborar con la cantidad real que se -- está pagando al personal jubilado.
8	Ultimos cinco años Gratificación Anual	
9	Ultimos cinco -- años Comp. por -- antigüedad	

GUIA DE ANALISIS

PRESTACIONES (DE CARACTER ECONOMICO)

1. PRESTAMO PERSONAL (ART. 31 Y 35 BIS RETEICOA)
PRESTAMO PARA ADQUISICION DE VESTIDO Y CALZADO (ART. 33 Y 35 BIS RETEICOA)
PRESTAMO PARA ADQUISICION DE BIENES DE CONSUMO DURADERO (ART. 31 BIS Y 35 BIS RETEICOA)
PRESTAMO HIPOTECARIO (ART. 32 Y 35 BIS RETEICOA)

- ¿Existe algún formato? (obtener copia)
- ¿Qué políticas y trámites se deben observar para el otorgamiento de esta prestación?
- ¿Se han otorgado préstamos fuera de las políticas establecidas?
- ¿Quién autoriza éstos?

2. DESCUENTOS EN CASAS COMERCIALES (ART. 34 RETEICOA)

- Convenios
 ¿Están establecidos por escrito con todas y cada una de las casas comerciales que nos otorgan algún descuento?
- Reglamentación
 ¿Qué políticas y trámites se deben observar para el otorgamiento de esta prestación en:
 Arts. de primera necesidad

3. SUBSIDIO PARA RENTA DE CASA HABITACION (ART. 35 RETEICOA)

- ¿Existe algún formato? (obtener copia)
- ¿Quiénes están facultados para autorizar este subsidio?
- ¿Qué políticas y trámites se deben observar para el otorgamiento de este subsidio?
- ¿De qué forma se controla esta prestación?

PRESTAMOS

REGION (1) _____

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHA		SUELDO	PRESTAMO			AUTOR.	OBSERV.
	INGRESO	OTORG.		TIPO	MONTO	% DE DES.		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

PRESTAYOS

REGION _____

DIA	MES	AÑO
	(2)	

OBSERVACIONES

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PRESTAMOS"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre - del empleado, al que - se le haya otorgado <u>es</u> ta prestación.
4	Fecha de ingreso	Se anotará la fecha, - en que el empleado se- dio de alta en la ins- titución, en el orden- de día, mes y año.
5	Fecha de otorga-- miento	Se anotará la fecha, - en la que el empleado- recibió el préstamo en el orden de día, mes y año.
6	Sueldo	Se anotará la percep- ción mensual que, por- concepto de sueldo, <u>re</u> ciba el empleado.
7	Préstamo-tipo	Se anotará una clave - para identificar el <u>ti</u> po de préstamo que co- rresponda (bienes de - consumo duradero A.B.C. D. vestido y calzado - A.V.C. Ropa de unifor-

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
8	Préstamo-monto	me R.U., etc.) Se anotará la cantidad total (en pesos) que ha ya sido autorizada como préstamo.
9	Préstamo-% de descuento	Se anotará el porcentaje que, de acuerdo con el descuento mensual, se determinó para el préstamo.
10	Autorización	Se anotarán las iniciales del funcionario -- que haya autorizado el otorgamiento del préstamo.
11	Observaciones	Se anotará, para cada observación, un número consecutivo con el --- cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones todas y cada una de las notas -- que el auditor crea -- procedentes.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

12

Hoja anexa-
observaciones

Se anotarán todas y ca-
da una de las observa-
ciones que el auditor
crea procedentes, así
como el nombre de los
funcionarios que hayan
autorizado el otorga-
miento del préstamo.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"PRESTAMOS"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

° OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el -- anexo, identificando -- éstas en algún control, por medio del nombre -- del empleado.
4	Fecha de ingreso	Verificar que el plazo establecido para el -- otorgamiento de un --- préstamo se encuentre dentro de las políti-- cas establecidas.
5	Fecha de otorgamiento.	
6	Sueldo	Verificar que el monto y el % de descuento -- mensual del préstamo -- se encuentren dentro -- de las políticas esta-- blecidas, en relación-- con el sueldo mensual-- del empleado y el tipo de préstamo otorgado.
7	Préstamo-tipo	
8	Préstamo-Monto	
9	Préstamo- % de descuento	

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMACONCEPTOOBJETIVO

10

Autorización

Verificar que las auto-
riza-
ciones de presta-
mos sean dadas por los
funcionarios encarga-
dos para tal efecto, -
siguiendo las políti-
cas establecidas y co-
rroborándolas con los-
catálogos de firmas de
autorización.

CASAS COMERCIALES

REGION (1) _____

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE	ACTIVIDAD O GIRO	% DE DESCUENTO		CONVENIO		OBSERV.
		INSTITUC.	CASA COMERCIAL	SI	NO	
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

CASAS COMERCIALES

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES: :

**INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"CASAS COMERCIALES"**

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empiece a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3

Nombre

Se anotará el nombre de la casa comercial con la que, de acuerdo con políticas o convenios, se tengan relaciones comerciales.

4

Actividad o giro

Se describirá brevemente la línea de negocio de la casa comercial.

5

% de descuento-institución

Se anotará el % de descuento que la institución absorba y otorgue a sus empleados -- por compras en cada casa comercial.

6

% de descuento-casa comercial

Se anotará el % de descuento que la institución haya negociado -- con la casa comercial -- y que ésta haya otorgado para los empleados de la institución.

7

Convenio-sí

Se anotará una cruz en caso de que exista un-

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

8	Convenio-no	<p>convenio por escrito - con la casa comercial- de que se trate.</p> <p>Se anotará una cruz en caso de que no exista un convenio por escrito con la casa comercial de que se trate.</p>
9	Observaciones	<p>Se anotará, para cada observación un número consecutivo con el -- cual se identificarán en la hoja anexa de - observaciones, todas - y cada una de las no-- tas que el auditor --- crea precedentes.</p>
10	Hoja anexa/ Observaciones	<p>Se anotarán todas y ca da una de las notas -- que el auditor crea -- precedentes.</p>

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"CASAS COMERCIALES"

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>OBJETIVO</u>
3	Nombre	Identificar la frecuencia de uso de las casas comerciales, y-
4	Actividad o giro	conociendo su actividad o su giro determinar qué tipo de comercio se utiliza más.
5	% de descuento-institución	Identificar el porcentaje de descuento total para el empleado.
6	% de descuento-Casa comercial	verificando si el que otorga la institución está dentro de políticas y si el que otorga la casa comercial es el convenido.
7	Convenio-sí	Determinar las casas-comerciales con las -
8	Convenio-no	que se tienen convenios de descuento y - aquellas con las que no, para observar cómo se maneja esta prestación.

SUBSIDIO PARA RENTA DE
CASA-HABITACION

REGION _____ (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	SUELDO	M O N T O		% S U B S I D I O		AUTORIZ.	OBSERV.
		RENTA	SUBSIDIO	RENTA	SUELDO		
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)

SUBSIDIO PARA RENTA DE
CASA-HABITACION

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"SUBSIDIOS PARA RENTA DE CASA HABITACION"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original: Area Responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado en el orden de apellido paterno, materno y nombre.
4	Sueldo	Se anotará la percepción mensual que, por concepto de sueldo, recibe el empleado que goza del subsidio.
5	Monto-Renta	Se anotará el importe mensual que por concepto de renta, pague el empleado que goza del subsidio.
6	Monto-subsidio	Se anotará la cantidad mensual (en pesos) que haya sido autorizada al empleado, por concepto de subsidio para renta de casa-habitación.
7	% subsidio-renta	Se anotará el porcentaje que represente el subsidio mensual de la renta mensual que pa--

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

		que el empleado.
8	% subsidio-sueldo	Se anotará el porcentaje que represente el subsidio mensual del sueldo mensual que perciba el empleado.
9	Autorización	Se anotará únicamente la iniciales de los funcionarios que hayan autorizado el otorgamiento del subsidio.
10	Observaciones	Se anotará, para cada observación un número consecutivo con el cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.
11	Hoja anexa-observaciones	Se anotarán todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
 "SUBSIDIO PARA RENTA DE CASA-HABITACION"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo, identificando éstas en algún control, por medio del nombre del empleado.
4	Sueldo	Determinar si el otorgamiento de esta prestación se encuentra dentro de las políticas establecidas al respecto, en lo referente a la percepción mensual del empleado.
5	Monto-Renta	Tomar como base las
6	Monto-subsidio	dos primeras para determinar si los por-
7	% subsidio-renta	centajes que el subsidio representa de la-
8	% subsidio-sueldo	renta y del sueldo se encuentran dentro de-

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

9

Autorización

Las políticas establecidas para tal efecto. Verificar que las autorizaciones de los subsidios sean dadas por los funcionarios encargados para tal efecto, siguiendo las políticas establecidas y corroborándolas con los catálogos de firmas de autorización.

GUIA DE ANALISIS

SUELDOS

1. ESCALAFONES (ART. 8 Y 9 RETEICOA)
 - ¿Están definidos por actividades, categorías y antigüedad del personal?
 - ¿De qué forma y cada cuándo se actualizan?

2. * TABULADORES DE SUELDOS (ART. 10 RETEICOA)
 - ¿Existen tabuladores autorizados por la CNBS, para el ejercicio en curso?
 - ¿Qué políticas existen para la administración del tabulador?
 - ¿Existen puestos que no estén contemplados en el tabulador?
 - Existen sueldos que no estén contemplados, dentro de los mínimos y máximos del puesto, en el tabulador?

- * No se consideran aspectos de planeación como pueden ser: encuestas de mercado, diseño de tabuladores, descripción y valuación de puestos, etc.

**GUIA DE ANALISIS
EVALUACION DEL DESEMPEÑO**

1. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

- ¿Existe algún formato?
- ¿De qué forma se llevan a cabo?
- ¿Quién o quiénes realizan estas evaluaciones?
- ¿A qué niveles estructurales se aplican?

GUIA DE ANALISIS**MOVIMIENTOS INTERNOS DE PERSONAL****1. TRANSFERENCIAS Y PROMOCIONES**

- ¿Existe algún formato?
- ¿Existe algún sistema establecido para controlar estos movimientos internos?
- Qué políticas se siguen para definir estos movimientos o promociones que se suscriben?

GUIA DE ANALISIS

TERMINACION DE LA RELACION DE TRABAJO

1. LIQUIDACION O FINIQUITO (ART. 21 RETEICOA)
 - ¿Existe algún formato? (obtener copia)
 - ¿Quién y de qué forma los calcula?

2. AVISO DE BAJA EN EL IMSS
 - ¿Se encuentran debidamente requisitados?

3. CANCELACION DEL CONTRATO DE FIANZA
 - ¿Existe algún formato? (obtener copia)

4. BAJA EN NOMINA
 - ¿De qué forma se lleva a cabo?

5. BAJA EN SEGURO DE GRUPO
 - ¿De qué forma se lleva a cabo?

6. CANCELACION DE SALDOS
 - ¿Existe algún formato para verificar la cancelación o documentación de saldos en:
 - Deudores diversos
 - Préstamos
 - Deportivos
 - Despensas

- ¿Se llevan a cabo entrevistas de salida en renunciias y en despidos?
- Diagrama de flujo

GUIA DE ANALISIS
JORNADA DE TRABAJO

1. TIEMPO NORMAL (ART. 14 RETEICOA)
 - ¿Cuál es el horario establecido?
 - ¿Existen horarios especiales?

2. TIEMPO EXTRAORDINARIO (ART. 15 RETEICOA) .
 - ¿Qué políticas y trámites se deben observar para la -
utilización del tiempo extraordinario?
 - ¿Cómo se calcula el importe del tiempo extraordinario
trabajado?
 - Horas extras (anexo 13)
 - ¿Quiénes están facultados para autorizarlas?

HORAS EXTRAS

REGION _____ (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	AREA	SUELDO	HORAS EXTRAS TRABAJADAS	IMPORTE PAGADO	FECHA DE PAGO	AUTOR.	OBSERV.
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

HORAS EXTRAS

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"HORAS EXTRAS"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original.- Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado que haya laborado horas <u>ex</u> tras, en el orden de apellido paterno, <u>ma</u> terno y nombre(s).
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto - que el empleado de--sempeña dentro de la institución.
5	Area	Se anotará la nomenclatura del área a - la cual esté asignado el empleado.
6	Sueldo	Se anotará la percep--ción mensual que, --por concepto de <u>sue</u> l--do, reciba el <u>emplea</u> do.
7	Horas extras trabajadas	Se anotará el número de horas por día que cada empleado haya - laborado en forma <u>ex</u> traordinaria.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

8	Importe pagado	Se anotará el importe total (en pesos) que el empleado haya percibido por este concepto.
9	Fecha de pago	Se anotará la fecha, en que el empleado haya recibido el pago por este concepto, en el orden de día, mes y año.
10	Autorización	Se anotarán únicamente las iniciales de o de los funcionarios - que hayan autorizado - el tiempo extraordinario y el pago de éste.
11	Observaciones	Se anotará, por cada observación, un número consecutivo con el cual se identificarán en la hoja anexa de observaciones todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"HORAS EXTRAS"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo; identificando éstas en algún control, por medio del nombre del empleado.
4	Puesto	Identificar la incidencia de tiempo extraordinario trabajado, en relación al puesto y a niveles de
5	Area	partamentales, para observar posibles excesos en cargas de trabajo.
6	Sueldo	Con los dos primeros
7	Horas extras trabajadas	determinar, en forma independiente, el importe que debió pagarse para después corroborar con el importe real pagado.
8	Importe pagado	

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

10

CONCEPTO

Autorización

OBJETIVO

Verificar que las autorizaciones del tiempo extraordinario --- sean dadas por los -- funcionarios encargados para tal efecto, - siguiendo las políticas establecidas y, - corroborándolas con - el catálogo de firmas de autorización.

GUIA DE ANALISIS

VACACIONES

1. PROGRAMA (ART. 20 RETEICOA)

- ¿Ha sido elaborado en la región y aprobado por la CNBS, el programa anual de vacaciones?

2. REGLAMENTACION (ART. 20 RETEICOA)

- ¿Qué políticas y trámites se deben observar para disfrutar de las vacaciones anuales?
- ¿Qué tratamiento se da a los días de vacaciones vencidos?
- Vacaciones pendientes (anexo 14).

VACACIONES PENDIENTES

REGION: (1) _____

DIA	MES	ARO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	AREA	FECHA DE INGRESO	SUELDO	VACACIONES PENDIENTES	OBSERV.
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

VACACIONES PENDIENTES

REGION _____

DIA	MES	ARO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"VACACIONES PENDIENTES"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original.- Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado en el orden de apellido paterno, materno y nombre.
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto -- que el empleado esté desempeñando en la -- institución.
5	Area	Se anotará la nomenclatura del área a la cual esté asignado el empleado.
6	Fecha de ingreso	Se anotará la fecha -- en que el empleado se dió de alta en la ins-- titución.
7	Sueldo	Se anotará la percepción mensual que, por concepto de sueldo, -- reciba el empleado.
8	Vacaciones pendientes	Se anotará la cantidad de días, de vacaciones vencidas, de cada

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

9

Observaciones

período que correspon-
da.

Se anotará, para cada
observación, un núme-
ro consecutivo con el
cual se identificarán
en la hoja anexa de -
observaciones, todas
y cada una de las no-
tas que el auditor --
crea procedentes.

10

Hoja anexa-
observaciones

Se anotarán todas y -
cada una de las notas
que el auditor crea -
procedentes.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"VACACIONES PENDIENTES"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA	CONCEPTO	OBJETIVO
3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo, identificando éstas en algún control, por medio del nombre del empleado.
4	Puesto	Identificar los puestos y las áreas a que pertenecen los mismos
5	Area	de los empleados que tienen vacaciones pendientes, para determinar la frecuencia de los casos que se presentan.
6	Fecha de ingreso	Con el primero, determinar los periodos y
7	Sueldo	días de vacaciones --
8	Vacaciones pendientes	vencidas para corroborar con lo que nos reporten en esta columna y, con el segundo y -

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

tercero, determinar el pasivo oculto que esta situación representa para la institución.

GUIA DE ANALISIS

QUEJAS

1. OFICINA DE ORIENTACION Y QUEJAS (ART. 39 BIS RETEICOA)

- ¿Existe una oficina de orientación y quejas?
- ¿El responsable está registrado en la CNBS?
- ¿De qué forma se controla el registro de las quejas recibidas?
- Revisar en expedientes:
 - El escrito o el acta debidamente firmados
 - La forma especial que en cada caso deberá llevar la oficina de quejas.
- Copia de la resolución
 - Documento que acredite el cumplimiento de la resolución cuando ésta sea favorable.

GUIA DE ANALISIS
PERSONAL TEMPORAL

1. - ¿Existen políticas establecidas para su contratación?
- ¿Quiénes están facultados para autorizar estas contrataciones?

2. PERSONAL POR HONORARIOS

- ¿Existen políticas establecidas para su contratación?
- ¿Cómo y cuándo se pagan los servicios de este personal?
- ¿Se tiene constancia de su R.F.C.?

PERSONAL EVENTUAL

REGION _____ (1)

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	AREA	SUELDO	DURACION DEL CONTRATO		CONTRATA DO POR		MOTIVO	AUTOR.	OBS.
				INICIO	TERMINO	EMP.	AGC.			
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)

NO 15

PERSONAL EVENTUAL

REGION: _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PERSONAL EVENTUAL"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original: Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la manera siguiente:

NUMERO DE IDENTIFICACION DE LA FORMA	CONCEPTO	DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empieza a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado en el orden de - apellido paterno, materno y nombre (s).
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto que el empleado esté desempeñando en la institución.
6	Area	Se anotará la nomenclatura del área a la cual esté asignado el empleado.
6	Sueldo	Se anotará el ingreso mensual que por concepto de sueldo se le pague al empleado o agencia según el caso.
7	Duración del contrato-iniciación	Se anotará la fecha en que se realizó la contratación de este personal.
8	Duración del contrato-terminación	Se anotará la fecha que el contrato estipule o -- que se haya determinado - como terminación de la <u>re</u> lación de trabajo.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

9	Contratado por la empresa	Se anotará una cruz si el empleado fue contratado directamente por la empresa.
10	Contratado por agencia	Se anotará una cruz si el empleado fue contratado a través de una agencia.
11	Motivo	Se anotará una explicación breve del motivo por el cual se llevó a cabo la contratación de este personal.
12	Autorización	Se anotarán únicamente las iniciales del funcionario que haya autorizado estas contrataciones.
13	Observaciones	Se anotará, para cada observación un número consecutivo con el cual se identificarán en la hoja-anexa de observaciones, todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

14

Hoja anexa -
observaciones

Se anotarán todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes, así como los nombres de los funcionarios que hayan autorizado estas contrataciones.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"PERSONAL EVENTUAL"

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>OBJETIVO</u>
3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo, - identificando éstas en algún control, por medio -- del nombre del empleado.
4	Puesto	Identificar los puestos, -
5	Area	y las áreas a que pertenecen los mismos, para determinar la frecuencia de los casos en que se utiliza este personal.
6	Sueldo	Determinar la cantidad -- que se paga mensualmente, a cada empleado eventual y así compararlo contra - el sueldo de un empleado de planta con funciones - parecidas o iguales.
7	Duración del contrato-inicio	Identificar el tiempo promedio de estancia, en la
8	Duración del contrato-terminación	institución, de este personal.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

	CONCEPTO	OBJETIVO
9	Contratado por la empresa	Determinar la frecuencia con que se contrata el personal eventual por medio de la misma institución o a través de una agencia.
10	Contratado por una agencia	Identificar las causas por las cuales se contrata el personal eventual y determinar su justificación.
11	Motivo	Verificar que las firmas de autorización, de contratación de personal eventual, sean dadas por los funcionarios encargados para tal efecto, siguiendo las políticas establecidas, y corroborándolas con los catálogos de firmas de autorización.
12	Autorización	

PERSONAL POR HONORARIOS

REGION (1) _____

DIA	MES	AÑO
	(2)	

NOMBRE DEL EMPLEADO	PUESTO	AREA-	FECHA A PARTIR	MOTIVO	AUTORIZACION	OBSERV.
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)

PERSONAL POR HONORARIOS

REGION _____

DIA	MES	AÑO

OBSERVACIONES:

INSTRUCTIVO PARA LA UTILIZACION DE LA FORMA
"PERSONAL POR HONORARIOS"

I. USO

Esta forma será utilizada por los auditores asignados para la realización de "Auditorías Administrativas de Personal".

II. DISTRIBUCION

Esta forma será distribuida de la siguiente manera:

- Original. - Area responsable de las "Auditorías Administrativas de Personal".

III. LLENADO DE LA FORMA

Este se llevará a cabo de la siguiente manera:

<u>NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA</u>	<u>CONCEPTO</u>	<u>DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE</u>
1	Región	Se anotará el nombre de la región que corresponda (de acuerdo a la estructura orgánica).
2	Fecha	Se anotará la fecha en que se empiece a recabar la información en el orden de día, mes y año.

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE DEBERAN ANOTARSE

3	Nombre del empleado	Se anotará el nombre del empleado en el orden de apellido paterno, materno y nombre(s).
4	Puesto	Se anotará la nomenclatura del puesto que el empleado esté desempeñando en la institución.
5	Area	Se anotará la nomenclatura del área a la cual <u>es</u> <u>té</u> asignado el empleado.
6	Fecha a partir de	Se anotará la fecha en - que el empleado empezó a laborar con o en la institución.
7	Motivo	Se anotará una explicación breve del motivo de la contratación de este personal.
8	Autorización	Se anotarán únicamente - las iniciales de los <u>fun</u> <u>cionarios</u> que hayan <u>auto</u> <u>rizado</u> estas contrataci <u>o</u> <u>nes</u> .

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMA

CONCEPTO

DATOS QUE
DEBERAN
ANOTARSE

9

Observaciones

Se anotará, para cada observación un número consecutivo con el cual se --- identificarán en la hoja anexa de observaciones, - todas y cada una de las - notas que el auditor crea procedentes.

10

Hoja anexa/
observaciones

Se anotarán todas y cada una de las notas que el auditor crea procedentes, así como el nombre de los funcionarios que hayan autorizado contrataciones.

OBJETIVO DE LOS CONCEPTOS QUE ESTRUCTURAN EL FORMATO
"PERSONAL POR HONORARIOS"

NUMERO DE IDENTIFICACION EN LA FORMA

CONCEPTO

OBJETIVO

3	Nombre del empleado	Verificar las observaciones hechas en el anexo, identificando éstas en algún control, por medio de nombre del empleado.
4	Puesto	Identificar el puesto y el área al que es asignado el empleado, para determinar en qué área se da constantemente la contratación de dicho personal.
6	Fecha a partir de	Identificar la fecha exacta en la cual empezó a laborar este personal para determinar en qué época del año se utiliza con mayor frecuencia a este personal.
7	Motivo	Determinar las principales causas por las cuales se contrata a este personal.

NUMERO DE
IDENTIFICACION
EN LA FORMACONCEPTOOBJETIVO

8

Autorización

Verificar que las firmas de autorización, de contratación de personal -- por honorarios, sean dadas por los funcionarios encargados para tal efecto, siguiendo las políticas establecidas y corroborándolas con los catálogos de firmas de autorización.

GUIA DE ANALISIS
IMPUESTOS Y APORTACIONES

En los conceptos siguientes, únicamente se contempla una revisión superficial, ya que, aunque guardan una estrecha relación con aspectos de personal, consideramos que su análisis deberá ser efectuado por el área de contabilidad, en virtud de que corresponden básicamente a registros contables.

1. I.M.S.S.
INFONAVIT
1% S/REMUNERACIONES
I.S.R.

GUIA DE ANALISIS
DIVERSOS

1. COMPENSACION POR ANTIGUEDAD

- ¿Quién y cómo elabora los cálculos respectivos?

2. GRATIFICACIONES ESPECIALES

- ¿ En qué casos se otorgan?

3. UNIFORMES

- ¿A qué personal se les otorga uniformes?

CAPITULO III
GUIA PARA LA ELABORACION DE INFORME

PRESENTACION Y CONTENIDO

Los requisitos que deberán de reunir el informe, son los siguientes:

- Debe estar redactado en forma sencilla, clara y precisa.
- Las conclusiones deben estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes, motivando la acción correspondiente.
- Debe estar escrito con limpieza y en papel adecuado.
- El informe, según el caso, deberá acompañarse de todos aquellos documentos formulados como resultado de los trabajos, tales como: gráficas, instructivos, formas, etc.

En el informe que rinde el auditor, deberá precisarse -- que las conclusiones emitidas son resultado de sus apreciaciones personales y que solamente tienen el carácter de consejo, quedando su ejecución bajo la responsabilidad de la dirección.

Los informes en función de las necesidades se pueden clasificar en ordinarios y circunstanciales.

Los informes ordinarios se formulan en acatamiento a lo convenido previamente con el cliente. Estos pueden ser periódicos o finales. Los primeros son aquellos que deben formularse conteniendo información sobre los trabajos desarrollados -

en determinado lapso, a fin de enterar a la dirección periódicamente del estado que guardan los trabajos a fecha determinada. Los informes finales son aquellos que se elaboran a la -- terminación de los trabajos. Estos contendrán la sugerencia - de la solución del caso encomendado.

Con el informe final culmina el trabajo del auditor.

Los informes circunstanciales se caracterizan por su con dición especial que se origina por necesidad imperiosa de ha- cer del conocimiento de la dirección, aquellas situaciones im portantes surgidas inesperadamente durante el proceso de la - investigación.

Según la forma de presentación de los informes, se pueden clasificar en tres grupos: narrativo, importancia y extracta- do.

Narrativo.- Es aquel que en forma detallada cita en orden cronológico el trabajo efectuado con precisión de datos y cir cunstancia.

Importancia.- En este informe se detallarán, por orden - de importancia, los trabajos efectuados, a fin de que la di-- rección quede en condiciones de interpretar fácilmente su con tenido y, en su caso, prestar la atención requerida desde el-

punto de vista de importancia.

Extractado.- Este informe se caracteriza en que presenta, antes de desarrollar en detalle cada tema, una síntesis del contenido. Esta forma de presentar el informe tiene por objeto dar, a primera vista, una idea genérica de lo tratado, dejando al interesado en aptitud de enterarse o no de su contenido en detalle.

INFORME FINAL

Esta etapa comprende la estructuración del informe final de la auditoría. Este será un documento donde se asiente, fidedignamente, todas las anomalías e irregularidades detectadas, y pormenores, durante la práctica de la auditoría, así como las recomendaciones y sugerencias de solución de la problemática.

Es necesario tener presente que, como auditores, el profesionalismo va a ser reconocido por el resultado de la veracidad y objetividad de la información asentada en el informe.

El cuerpo del informe contendrá elementos que estandaricen su presentación en cuanto a su forma y diseño, y no en su contenido.

Los elementos que estructuren el cuerpo del informe de la Auditoría Administrativa, se relacionan a continuación:

- Consideraciones generales
- Observaciones relevantes
- Observaciones detalladas
- Recomendaciones
- Comentarios
- Anexos

Consideraciones generales

En este apartado se contendrá el objetivo y magnitud de la auditoría practicada. En el punto relativo a magnitud, se citan los estudios específicos que se realizaron en forma adicional, y las áreas que éstos hayan comprendido.

Observaciones relevantes

En esta parte del informe se incluirán las observaciones más trascendentales a nivel de resultados detectados durante el transcurso de la auditoría. Al hacer la exposición de la problemática, se estipularán, jerárquicamente, de acuerdo a su importancia.

Observaciones detalladas

En este punto del informe, se expondrá la problemática - encontrada en cada una de las áreas específicas que integran al organismo.

Recomendaciones

Aquí se formularán las recomendaciones planteadas a nivel de sugerencia, como posibles soluciones a las anomalías - detectadas, pero sin llegar a su instrumentación, a reserva - de una situación que lo amerite por la premura de solución.

Se deberá considerar, para hacer cualquier sugerencia o recomendación, la factibilidad de su desarrollo.

Comentarios

En esta parte se anotarán los asuntos tratados con los - responsables del organismo, y de cada una de las áreas audita - das. Se resumirán los planteamientos expuestos por los respon - sables, mencionando las medidas de solución que se hayan toma - do para la corrección de las irregularidades.

Por otra parte, es importante que se incluyan sus comen - tarios personales, sus observaciones particulares y puntos de vista.

Anexos

Todo documento que sirva como evidencia para argumentar lo manifestado en el cuerpo del informe, o confirmar alguna aseveración, deberá ser incluido en esta parte.

CONCLUSIONES

Como se hizo referencia en diversos puntos de este Seminario de investigación, en el mismo no se pretendió llevar a cabo de lo que es en sí una Auditoría administrativa, sino presentar una instrumentación de ésta enfocada hacia el área de personal; en este Seminario de Investigación se hizo mención de los aspectos generales de la técnica que lleva en sí una Auditoría Administrativa.

De la realización de este trabajo, tratando de hacer el tema más accesible al lector se desprenden las siguientes conclusiones:

1.- La Auditoría Administrativa (es una revisión objetiva_ en el área de personal de una S.N.C. es una revisión objetiva - para verificar el cumplimiento de cada una de las metas y objetivos sociales y en su momento determinar las causas que impidan o dificulten la concepción de dichos objetivos, señalando a su vez los pasos a seguir para enmendar el curso operativo de estas sociedades.

2.- Para llevar a cabo todos y cada uno de los objetivos - de esta Auditoría Administrativa, contamos también con una serie de métodos específicos creados para el desarrollo organizado mediante una planeación para obtención de mejores resultados,

tanto en la Auditoría Administrativa como en los objetivos y metas de la sociedad.

3.- La Auditoría Administrativa es una técnica que coadyuva al logro de una administración más eficiente por lo que su aplicación no deberá ser hecha únicamente en los casos en que la empresa o sociedad en la que va a ser realizada tenga problemas de operación, sino que su aplicación es recomendable en ciclos periódicos, para determinar si el potencial humano y económico de la S.N.C. está rindiendo conforme a lo que de ellos podría esperarse.

4.- Es recomendable que la auditoría administrativa se lleve a cabo en algunos casos de manera disfrazada, o manera de sondeo de opiniones en cuanto al área de recursos humanos se refiere, para que se obtengan resultados más acordes a la realidad que vive la institución, ya que la realización de una auditoría administrativa puede herir susceptibilidades que conlleven a la obtención de una información errónea. Se recomienda a sí misma la concientización de los jefes de áreas por auditar, a que la misma no es un correctivo o una sanción estimulándolos en el sentido de que su área es muy importante y se busca obtener el máximo del potencial posible.

5.- La auditoría administrativa en el área de personal es muy importante y recomendable aún en el caso de un óptimo rendi

miento de la empresa, pues no se pueden preveer contingencias que si de momento no son de consideración con el dinamismo del mundo moderno y de la empresa en sí, en un cierto lapso podría llegar a ser causa de serios problemas para la empresa o sociedad en la que se realice dicha auditoría.

6.- Por último se puede agregar que la auditoría administrativa es una herramienta útil en la determinación del nivel de eficiencia y efectividad logrados en el desempeño de la función de recursos humanos y que el administrador de empresas -- tiene un papel preponderante por ser la persona idónea para su realización.

BIBLIOGRAFIA

WILLIAM P. LEONARD

Auditoría Administrativa. Editorial Diana, S.A. México, 1979.

VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI

JORGE HERNANDEZ FUENTES

Gufa Práctica de Auditoría Administrativa. Publicaciones Administrativas y Contables, S.A. México, 1980.

E.F. HORBECK

Auditoría Administrativa. Editora Técnica, S.A. México, 1978.

FERNANDO ARIAS GALICIA

Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, - México, 1979.

JORGE SALDARA ALVAREZ

Manual del Funcionario Bancario. Ediciones Jorge Saldaña Alvarez. México, 1980.

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS

El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, 1979.

VICTOR LAZZARO

Sistemas y Procedimientos. Editorial Diana, S.A. México, 1979.

DALE YODER

Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial CECSA. México, 1979.

GEORGE S. ODIORNE

Administración de Personal por Objetivos. Editorial Diana, México, 1979.

BALTAZAR CAVAZOS FLORES

Nueva Ley Federal del Trabajo, Tematizada y Sistemizada. Editorial Trillas, México, 1983.

REGLAMENTO DE TRABAJO DE LOS EMPLEADOS DE LAS INSTITUCIONES DE CREDITO Y ORGANIZACIONES AUXILIARES

Asociación de Banqueros de México, México, 1972.

CRITERIOS EN MATERIA LABORAL

Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, México, 1980.

GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Víctor M. Rubio Ragazzoni/L.A. Jorge Hernández Fuentes. Editorial Pac, S.A. de C.V. México, 1986.