



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION CONTABLE  
AUDITORIA INTEGRAL**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN CONTADURIA  
P R E S E N T A N

GONZALEZ            SANCHEZ            SANDRA  
REACHI            HERNANDEZ        VANESSA  
VILLALOBOS        LUEVANOS          ANDREA  
YAMAMOTO SOTO    KARINA

ASESOR DE TESIS: C.P. ALFONSO OCHOA PEREZ DUARTE

MEXICO, D. F.

TESIS CON  
FALLA DE CUBRIR

1994



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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Como símbolo de agradecimiento por la ayuda y apoyo recibidos para lograr lo que hoy hemos alcanzado a:

- 1.- Dios, aquel ser superior, creador del universo y dador de vida, por permitirnos estar aquí y ahora.
- 2.- La Universidad Nacional Autónoma de México, particularmente a la Facultad de Contaduría y Administración, por abrirnos sus puertas y aceptarnos en su comunidad, facultándonos la obtención de un Título Profesional.
- 3.- La Facultad de Contaduría y Administración, agradeciendo profundamente la preparación y enseñanza recibida, la cual nos permitió lograr una de las metas más importantes en nuestra vida.
- 4.- Nuestros profesores, especialmente a nuestro asesor el C.P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte, que con sus enseñanzas cimentaron las bases de nuestra carrera profesional.
- 5.- Y por que no: a nosotras mismas, por la disposición, tolerancia y comprensión mostrada en la realización del Seminario de Titulación.

**GRACIAS POR CONFIAR EN NOSOTRAS.**

**Sandra, Vanessa, Andrea y Karina.**

Gracias:

A Dios por permitirme  
cumplir uno de mis más  
grandes anhelos.

A mis padres:

Sr. Santos González Gutierrez y  
Sra. Emma Sánchez Lara

Con gratitud y cariño, porque  
gracias a sus consejos y apoyo  
me trazaron el camino a seguir  
para realizarme como mujer y  
profesionista.

A mis hermanos:

Claudia, Milthon e Ivan

A quienes invito a que emprendan  
y realicen sus metas.

A el C.P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte

Porque gracias a sus conocimientos  
y experiencias profesionales se  
pudo realizar el presente trabajo.

Y a todos aquellos que de una  
u otra forma me motivaron para la  
realización de mis sueños.

Sandra González Sánchez.

A Díos:

Un ser supremo sin descripción  
que nos brinda todo sin condición.

A mis padres:

Emelia Hernández Alvarez

Daniel Reachí Agama

Por su apoyo, sus oraciones, Un hombre maravilloso de quien  
su inspiración a la honro su memoria alcanzando una  
superación, sus enseñanzas, de las metas que tanto anhelaba  
su amistad y muchísimo más. para mí.

A mi esposo:

A mis hermanos :

Ing. José Antonio García Uribe

Manlio, Gunnar, Ranfery,  
Franchuty, Daniel, Massur  
y Evenerer.

Por su cariño, amor y confianza  
que me brindó sin escatimar  
esfuerzos; por su apoyo  
incondicional durante todos  
estos años.

Por su apoyo y cariño  
brindados.

A Dany y Caro :

A mis amigas : Karina y Rosa

Por el interés, apoyo  
y la inspiración.

Por su amistad y apoyo  
durante este tiempo.

A mis cuñados, sobrinos y a todos  
aquellos que influyeron en mí  
para la realización de mis metas.

Al C.P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte :

Con un especial agradecimiento por el apoyo y ejemplo que nos  
brindó para la culminación de uno de nuestros grandes anhelos.

A todos gracias por lo  
que hemos logrado.

Vanessa Reachí Hernández.

A Dios:

Por crear la vida y permitir  
que terminara la carrera.

A mis padres:

Sra. Juana Luévanos Macías  
Sr. Guillermo Villalobos Solís

Que gracias a sus esfuerzos,  
preocupaciones y bendiciones  
han logrado que me desarrolle  
como estudiante, profesionista  
y ser humano.

A mis hermanos:

María Teresa y Ernesto Jesús  
por su apoyo y estímulo para  
llegar a este momento; a  
Rosalia y Guillermo para que  
sigan adelante en su carrera.

A mis tios por sus esfuerzos  
y bendiciones.

A Juan Francisco Huerta:

Por su ayuda para terminar mi  
carrera; a mis amigos y  
compañeros por su apoyo.

Al C.P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte:

Por su asesoría y ayuda en la  
elaboración de la tesis.

Andrea Villalobos Luévanos.

A mis padres:

Ciro Yamamoto Ovalle  
Salustia Soto Castro

Gracias por el apoyo brindado  
a lo largo de mi carrera, por  
su cariño y confianza en este  
logro tan importante en mi  
vida.

Los Quiero Mucho

A mis hermanos:

Ernesto y Miguel Angel

Por la confianza y cariño que  
hemos compartido durante todo  
este tiempo.

A la familia Soto Medina:

Por tener fé en mí, por apoyarme,  
por su cariño incondicional y  
afecto sincero; mi gratitud y  
estimación por siempre.

A mi prima y hermana Mayra Delia  
Cortés Yamamoto por su apoyo y  
cariño incondicional.

A mis familiares, padrinos, a mi  
cuñada Maru, a todos mis amigos  
y en especial a Vane, Rosy, Agus  
y Alberto; por apoyarme con sus  
consejos y estímulos: Mi cariño  
eterno...

Muy especialmente a nuestro  
asesor en el desarrollo y  
culminación de esta tesis:  
C.P. Alfonso Ochoa Pérez Duarte

G R A C I A S.

Karina Yamamoto Soto.



# INDICE

<b>INTRODUCCION .....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITULO I ANTECEDENTES</b>	
1.1 Canadá como precursor de la Auditoría Integral .....	12
1.2 Inicios y experiencias de la Auditoría Integral en otros países .....	18
1.2.1 Australia .....	18
1.2.2 América Latina .....	31
1.2.3 Reino Unido y Victoria .....	40
1.2.4 Alemania .....	53
1.3 Inicio de la Auditoría Integral en México .....	71
<b>CAPITULO II CONCEPTOS SOBRE TIPOS DE AUDITORIAS</b>	
2.1 Propósito .....	87
2.2 Naturaleza y concepto de Auditoría Publica .....	87
2.3 Clases y tipos de auditorías .....	88
2.3.1 Auditoría Especifica .....	89
2.3.2 Auditoría Administrativa .....	91
2.3.2 Auditoría Operativa .....	91
2.3.4 Auditoría Financiera .....	92
2.3.5 Auditoría de Legalidad .....	94
2.3.6 Auditoría Sustantiva .....	94
2.3.7 Auditoría Integral .....	95



### **CAPITULO III MARCO DE ACCION DE LA SECOGEF EN MATERIA DE CONTROL**

3.1	Normatividad general .....	98
3.2	Objetivo y alcance .....	98
3.3	Acción de la SECOGEF bajo contexto de una función ...	100
3.4	Aspecto fiscal y de control en la gestión pública ...	101
3.5	Evaluación gubernamental .....	102
3.6	Eficiencia y Eficacia en la gestión pública .....	102
3.7	Modernización y evaluación de las empresas públicas .	103
3.8	Responsabilidad de los servidores públicos .....	103
3.9	Características del Auditor Integral .....	104
3.9.1	Responsabilidades y relaciones con despachos independientes .....	104
3.10	Informes que requiere la SECOGEF .....	106

### **CAPITULO IV METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL**

4.1	Introducción .....	110
4.2	Objetivo .....	111
4.3	Ejecución .....	111
4.4	Planeación general .....	112
4.5	Planeación específica .....	112
4.6	Programa general de trabajo .....	113
4.7	Plan Nacional de Desarrollo .....	115
4.8	Entrevistas con directivos .....	116
4.9	Control interno general .....	116
4.10	Identificación de fuerzas y debilidades .....	116



## CAPITULO V METODOLOGIA DETALLADA

5.1	Elaboración del programa .....	118
5.2	Grupos que realizan la auditoría .....	119
5.3	Estudio de las diferentes áreas .....	120
5.4	Técnicas de apoyo .....	125
5.5	Informes de avance del programa .....	126
5.6	Obtención de pruebas y evidencias de auditoría .....	127
5.7	Informes y su periodicidad .....	128
5.8	Resumen ejecutivo .....	129
5.9	Diagnostico .....	129
5.10	Ventajas de la Auditoría Integral .....	132
5.11	Desventajas de la Auditoría Integral .....	133
5.12	Recomendaciones .....	133
5.13	Prueba piloto .....	135

## CAPITULO VI AUDITORIA INTEGRAL A LA JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO (IMSS)

6.1	Antecedentes de seguridad social .....	136
6.2	Antecedentes del IMSS .....	137
6.3	Organigrama general .....	141
6.3.1	Organigramas estructurales .....	142
6.4	Objetivo general .....	144
6.5	Políticas .....	144

**(Metodología)**

6.6	Departamento delegacional de personal .....	145
6.6.1	Control fuerza de trabajo .....	150
6.6.1.1	Objetivo .....	150
6.6.1.2	Funciones .....	151
6.6.2	Nominas .....	155
6.6.2.1	Objetivo .....	155
6.6.2.2	Funciones .....	156
6.6.3	Prestaciones .....	167
6.6.3.1	Objetivo .....	167
6.6.3.2	Funciones .....	167
6.6.4	Control del proceso .....	183
6.6.4.1	Objetivo .....	183
6.6.4.2	Funciones .....	184
6.6.5	Selección de personal de nuevo ingreso .....	191
6.6.5.1	Objetivo .....	191
6.6.5.2	Funciones .....	191
6.6.6	Atención al personal .....	193
6.6.6.1	Objetivo .....	193
6.6.6.2	Funciones .....	193
6.7	Planeación general .....	195
6.8	Recopilación y análisis de información .....	196
6.9	Asuntos de mayor importancia .....	197
6.10	Entrevistas a directivos y/o jefes de departamento .....	197
6.11	Control interno del departamento delegacional de personal .....	198
6.12	Identificación y evaluación de fuerzas y debilidades .....	199



---

6.13 Memorándum de planeación inicial .....	200
6.14 Diagnostico preliminar .....	209
6.15 Propuesta especifica de Auditoría Integral .....	215
<b>(Metodología detallada)</b>	
6.16 Programa general de trabajo .....	221
6.17 Informe final .....	224
6.18 Conclusiones .....	232
6.19 Recomendaciones .....	235
<b>ANEXOS</b>	
Anexo A .....	237
Anexo B .....	248
Anexo 1 .....	251
Anexo 2 .....	259
Anexo 3 .....	265
Anexo 4 .....	267
Anexo 5 .....	271
Anexo 6 .....	275
Anexo 7 .....	281
 Bibliografía .....	 283



## *INTRODUCCION*

A partir de 1989 la SECOGEF ha venido desarrollando diversas actividades encaminadas a que la Auditoría pública se constituya en una función integral, esto es que sea aplicable a las partes que entran en la composición de un todo.

El propósito general de la Auditoría Integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una dependencia o entidad.

Para el logro de tal propósito, la Auditoría Integral evalúa:

- \* El grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con Economía, Eficiencia y Eficacia
- \* Si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida
- \* Si se ha acatado las disposiciones legales y reglamentarias aplicables

Y efectúan el seguimiento de las medidas y acciones implantadas para mejorar la gestión de la dependencia o entidad.

La Auditoría Integral es un proceso continuo, sustentado en la emisión de una opinión imparcial y calificada, producto del informe elaborado por un grupo multidisciplinario.

Los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia a que aluden los párrafos anteriores se entiende en los términos reconocidos



previamente para la propia SECOGEF.

El concepto de eficiencia relaciona la magnitud de las metas y objetivos previstos, en los programas y presupuestos, con las de las realizaciones alcanzadas.

Economía y Eficiencia atienden a la necesidad de que la obtención y uso de los recursos de la entidad, se lleven a cabo de manera óptima y conforme a criterios de racionalidad establecidos y que contemple además la asignación adecuada de personal de las distintas labores de la entidad.

También la eficiencia relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado.

La determinación del alcance que deba darse al proceso de la Auditoría Integral estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de cada una de las entidades en que vaya a realizarse debiéndose efectuar en una forma selectiva y contemplando los controles internos tomando en cuenta además tanto las diversas intervenciones, los objetivos que estas persiguen como la importancia relativa y riesgo de las investigaciones y operaciones de la entidad en la Auditoría.

La auditoría es un instrumento de apoyo y eficiencia dentro de la función de la administración pública y es tan importante para el sector público principalmente que ha evolucionado de acuerdo al crecimiento de un país y sus necesidades de mayor control y vigilancia en tareas que son encomendadas a entidades para hacerlas mas eficientes, eficaces y por lo tanto mas productivas; en el caso de México nos estamos refiriendo a las



empresas o dependencias gubernamentales.

Así pues la Auditoría Integral surge por conceptos como el que se menciona anteriormente y las personas que se encargaron de dar un nuevo concepto de revisión que englobara conceptos administrativos, contables, fiscales, humanos, etc., tuvieron que tomar en cuenta:

- 1.- Cumplimiento de meta
- 2.- Objetivo y programas autorizados
- 3.- Estricta observancia de las normas legales establecidas
- 4.- Introducción rendición de cuentas
- 5.- Auxiliar a los titulares de las entidades proporcionando información confiable que le servirán para tomar decisiones
- 6.- Evaluación del grado en que los recursos físicos y humanos cumplen con el objetivo social de una entidad o programa
- 7.- La verificación, seguimiento de las medidas y acciones implantadas para mejorar la gestión de la entidad
- 8.- La verificación, seguimiento e informe acerca de las labores que normalmente se desarrollan en la entidad
- 9.- Abatimiento normal del ritmo productivo y de la calidad de los productos
- 10.- El permitir seleccionar y coordinar armónicamente el equipo de trabajo
- 11.- La obtención de mayor transparencia en el uso y manejo de los recursos que dirige la entidad
- 12.- La satisfacción cualitativa, cuantitativa y en tiempo, de las demandas sociales



- 13.- La modernización de las entidades para llevar la calidad, eficiencia, transparencia y honestidad de la administración pública
- 14.- La evaluación de los objetivos y metas que tienen establecidos cada entidad
- 15.- Que es un instrumento que beneficiara el desarrollo y la especialización de instituciones, órganos colegiados y gremios profesionales
- 16.- Que es una auditoría mas orientada a apoyar la administración de las organizaciones en el cumplimiento de sus metas y objetivos
- 17.- El conocer la actitud y respaldo de los responsables operativos del centro de trabajo seleccionado

Esta herramienta tan valiosa y de vanguardia para la administración pública como es la Auditoría Integral, en nuestro país poco conocida o mas bien no establecida al cien por ciento, requiere de un proceso delicado que se debe de estudiar muy minuciosamente para obtener buenos resultados, porque además éste tipo de auditoría en México es un nuevo concepto; el cual marcó una gran labor del grupo interdisciplinario coordinado por la SECOGEF, pues estas personas tomaron como referencia la experiencia de otros países que ya tienen resultados satisfactorios.

Como marco para resaltar la importancia de la implantación de la \*Auditoría Integral en México podemos enumerar características\* tales como: identificación a tiempo de errores humanos, desviación entre objetivos y funciones, incumplimiento y falta de interés en las tareas, y proporciona conclusiones para reencausar metas, etc.



Tanta es la importancia de implantación de este tipo de auditoría que lleva su tiempo pues los estudios del grupo interdisciplinario comenzaron el 29 de mayo de 1989. Así pues se ha llegado a concluir que el objetivo general de Auditoría Integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una entidad o un programa, y así poder determinar oportunidades de mejora en la administración y situación financiera de una entidad.

Como ya se menciona la Auditoría Integral se creo frente a la necesidad del estado en mejorar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros para establecer técnicas que faciliten y conduzcan a la obtención de mayores niveles de Eficiencia, Eficacia, Economía y productividad de las entidades paraestatales y elevar la calidad, transparencia y la honestidad de la administración pública federal.

La Auditoría Integral no se basa en el total de las operaciones en cuanto a cantidad sino le da mas importancia a la calidad y la información que se genera en la entidad, las cantidades se dejan como uno de los parámetros de su evaluación. Además vamos a analizar la trascendencia de la Auditoría Integral pues tiene un enfoque del presente hacia el futuro, y es necesario que la responsabilidad de la persona encargada tenga una mentalidad de hombre creativo y que en sus análisis se ubique mentalmente que es el encargado de la toma de decisiones y su información servirá para preparar un análisis preliminar y determinar los lineamientos generales de la investigación, también debe estudiar las condiciones ambientales de la dependencia o entidad, tanto externas como internas, a modo que se identifiquen los aspectos críticos para que se logren los objetivos; para lograrlo es necesario que el



---

auditor evalúe los aspectos favorables o adversos que tienen las dependencias.

La Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF) cuenta con una área de auditoría o contraloría interna, la cual revisa y evalúa el quehacer del sector público federal, por lo cual cuenta con un equipo de auditores de diferentes profesiones para conocer con mayor profundidad y alcance aspectos diferentes pero complementarios a las tradicionales auditorías administrativas, operativas o técnicas a fin de tener mayores elementos de juicio al evaluar una dependencia o entidad.

Actualmente y con objeto de conocer con mayor profundidad y alcance no solo aspectos financieros, sino administrativos, operativos de legalidad y de Eficiencia, Eficacia y Economía, la SECOGEF también a través de despachos de auditores independientes y diferentes profesionales desarrollan actualmente auditorías integrales en varias entidades públicas.



## ***CAPITULO I ANTECEDENTES***

### ***1.1 Canadá como Precursor de la Auditoría Integral***

Canadá fue el primer país que adoptó la modalidad de Auditoría Integral solo que ellos manejan este término como Auditoría interna comprensiva, es decir, que abarca todos los tipos y no distinguen a una de las otras; su enfoque es llamado hacia la auditoría interna, que para ellos se define como:

Una evaluación de la Eficacia de los procesos de administración, medida contra criterios adecuados adoptados por la gerencia e identificados por el auditor interno en consulta con la misma. Así como también proporciona al director y a otros directivos recomendaciones pertinentes, confiables, objetivas y en oportunidad a la mejora de administración de operaciones en una forma responsable y efectiva considerando los costos.

Para poder abordar el proceso de implantación de auditoría interna se tiene que hacer una referencia a la historia de la misma en el país de que se trate para después comprender la función de la revisión complementaria y evaluación de programas.

Canadá se considera federación desde 1867, su estructura la forman la Corona, Parlamento, y Sistemas Ejecutivos y Judiciales.



---

El Canadá tiene una Monarquía Constitucional, el poder ejecutivo corresponde a la Reina, el Parlamento se compone de la Corona , el Senado y la Cámara de Comunes. Los ministros son nombrados entre los miembros de la cámara de comunes.

El sistema de auditoría federal esta descentralizado, hay un Auditor General que es nombrado por el Parlamento por un período fijo no renovable de 10 años, hay alrededor de 600 auditores distribuidos en 40 entidades gubernamentales.

El comité clave del gabinete es la junta de la tesorería, ya que se encarga del control presupuestal y buenas practicas administrativas. La base legal para la autoridad y las responsabilidades de la junta de la tesorería viene del acto de administración financiera.

El auditor general es el auditor de las cuentas del Canadá y emite su opinión sobre los estados financieros sumarios del gobierno ; normalmente reporta al parlamento una vez al año.

Para los canadienses la Auditoría Integral es una evaluación de programas como si fuera una auditoría interna complementaria, esto es la recopilación de evidencia sobre los impactos de los programas y su administración; en principio su enfoque esencial fue de descubrir y prevenir fraudes y la actividad principal era la verificación y validez de las acusaciones que habían y en gran parte de controles sobre contabilidad y finanzas, con su evolución se le dio mayor énfasis sobre procedimientos de auditoría mas constructivos, creando con mayor interés controles internos para eliminar los despilfarros e ineficiencias, detectar y prevenir fraudes.



Para poder corregir y prevenir todas estas deficiencias la oficina del contralor general, publicó las normas para auditoría financiera y el propósito era de ayudar a los departamentos y agencias a establecer y reorganizar grupos de auditoría y recomendar acción correctiva basada en sus conclusiones, estas normas fueron el paso inicial de la junta de la tesorería para establecer un programa integrado de auditoría en todos los departamentos y agencias para poder examinar todos los aspectos de control de gerencia financieros y no financieros y estas normas fueron necesarias para reflejar las facetas cambiantes de Auditoría interna.

La auditoría interna por otro lado trata de la administración del programa, enfoca sobre áreas dentro del programa y dentro del departamento sobre sus sistemas, procedimientos y controles; así como de la manera sobre su ejecución.

Hay otro factor que complica el sistema canadiense, y es el hecho de que casi todo lo que se hace en el servicio público queda abierto al escrutinio público. El público puede exigir acceso a copias de toda documentación relacionada con las operaciones del gobierno. A menos que haya una excepción por razones de seguridad nacional, los departamentos tienen la obligación de proporcionar toda la información sobre auditorías y evaluaciones de programas.

La auditoría interna también ha sufrido un problema de imagen durante los primeros años de desarrollo. La práctica no había sido aceptada plenamente por administradores, y muchos departamentos convirtieron el grupo de auditoría interna en un depósito para descontentos y empleados próximos a retirarse dentro de las entidades.



La oficina del Contralor General ha tomado medidas para mejorar esta situación mediante la ejecución y diseminación de las normas ya mencionadas, el reclutamiento de jóvenes inteligentes recién egresados de la Universidad a través de su programa de reclutamiento y desarrollo de auditoría interna, y de promoción activa entre altos gerentes. La auditoría interna ha ayudado a mejorar su propia imagen adoptando conceptos como auditoría de amplio alcance y proporcionando productos de calidad a los administradores.

Existe un problema dentro de la situación actual, el cual crea un cuello de botella a nivel administrativo, esto radica en el hecho de que tres cuartas partes de los gerentes actuales en auditoría tendrán derecho a pensionarse dentro de 10 años y como consecuencia a las nuevas generaciones les faltará la experiencia de las personas que tienen mayor tiempo laborando.

Al acercarnos al final del siglo XX, es obvio que los procedimientos tradicionales para proporcionar servicios y programas ya no serán eficaces para ello se adopta una iniciativa clave llamada servicio público 2000. La meta de SP2000 es preparar servicios y servidores publicos para el siglo XXI; también promueve un medio ambiente en el cual se estimula a los gerentes a innovar y tomar riesgos calculados para mejorar el servicio.

Los auditores fueron mencionados principales culpables de la situación anterior por el exceso de controles y debido al resultado de recomendaciones de auditoría poco imaginativas.



El aumento de tecnología avanzada es el factor mas importante que afecta las operaciones gubernamentales y la auditoría interna hoy en día.

El intercambio electrónico de datos nos ha acercado a la era de procesamiento de transacciones y transferencia de datos sin tener que emplear papel que es un recurso esencial también hoy en día.

Otra situación es el medio ambiente y para esto el gobierno ha dado prioridad a este concepto; el plan verde esboza la estrategia del Canadá para cambios al manejar el medio ambiente durante el próximo siglo, se impone severos castigos cuando haya falta de cumplimiento a las reglas del plan y adopto un código de vigilancia ambiental en 1991.

La auditoría externa, es un elemento de medio ambiente de la contabilidad y el lenguaje, apesar de que ha habido muchos cambios y desarrollos en contabilidad y auditoría gubernamental en los últimos 15 años y es por esto que se tiene un futuro incierto. Todos tenemos un objetivo en común dentro de la auditoría y es establecer los sistemas de control que aseguren la obligación de dar cuenta de las operaciones gubernamentales y esta sea exigida, interpretada y reportada públicamente.

Los ciudadanos, contribuyentes y público en general tienen derecho a esperar que su gobierno les de la debida atención a un manejo económico, eficiente y efectivo de los recursos físicos, materiales y humanos que le fueron confiados.



La Auditoría Integral en un futuro se encargara de ir incluyendo progresivamente las tres "EEE" de Eficiencia, Eficacia y Economía; Canadá aplica lo anterior en un procedimiento llamado "Auditoría del valor a cambio de dinero", a este procedimiento combinado con la auditoría del cumplimiento con disposiciones y la auditoría financiera, nos referimos a Auditoría Integrada o Integral, se desarrollo a finales de la década de los 70's por Jim Macdonell; ha sido adoptado por un número cada vez mayor de entidades gubernamentales; el manejo de este concepto esta creciendo por la incertidumbre del porvenir económico en países industrializados pues exige a los políticos gastar fondos, en un tiempo donde los recursos son cada vez mas escasos y los ingresos tributarios se contraen.

Los auditores deberán convencer a los administradores de los beneficios que obtendrían si se le practica una Auditoría Integral a su entidad y algunos de los beneficios son los siguientes:

- Ellos obtendrán una evaluación del grado de Economía, Eficiencia y Efectividad dentro del cual la organización esta cumpliendo con sus objetivos.
- Los administradores obtendrán identificación de mayores deficiencias de las prácticas administrativas y controles existentes.
- Obtendrán recomendaciones diseñadas para lograr un mejor valor a cambio de dinero en el futuro, y;
- Obtendrán información y recomendaciones que pueden conducir a una mejor rendición de cuentas en la



organización, y al público.

Para realizar la auditoría se necesita de políticas y los límites de estas dependen del observador gubernamental y el punto de vista del auditado. El auditor debe interesarse en el contenido de las políticas, que deben encerrar las tres "EEE" y sus objetivos.

## 1.2 *Inicio y experiencias de la Auditoria Integral en otros países*

### 1.2.1 *Australia*

En Australia la Auditoría interna se maneja a través de un proceso llamado \*contratación interna\*.

El cual consiste en convertir una actividad interna de una empresa en un servicio proporcionado por alguien de afuera que se especializa en el servicio. Son contratos a largo plazo con duración hasta diez años. Las cuotas a cobrar se fijan al iniciar el contrato, el proceso puede ser una cantidad fija cada mes, una cantidad fija por unidad producida, o una cantidad fija por unidad proporcionada.

Los contratos especifican las responsabilidades de ambas partes, incluyendo las mejoras logradas por el contratista externo, y la manera de medir su desempeño.

Como parte del arreglo de contratación externa, el contratista evalúa a los empleados del cliente y ofrece empleo a aquellos que cumplan con sus criterios de contratación.



Sin embargo, aun cuando se logro obtener una cartera de clientes amplia, a la gente le hacia falta trabajo mas retador. Por lo tanto, se decidió estudiar el trabajo de auditoría interna hecho por las mejores empresas en la profesión para saber como ellos lograron retar y motivar a su gente.

Como resultado se llego a la conclusión de que aunque las misiones y procedimientos son diferentes, todos realizan ciertos aspectos claves. A los cuales, se les llamo \*mejores practicas\* o \*perlas de sabiduría\*.

#### Perlas de sabiduría

- 1) Cumplir siempre necesidades y exigencias del cliente, si no se cuenta con el apoyo de la administración, nunca logran una calidad de nivel internacional.
- 2) El auditor integral debe considerarse un proveedor que tiene competidores y puede ser reemplazado.
- 3) El auditor integral tiene que adoptar principios de calidad administrativa total es decir; se tiene que entender cada elemento del proceso de auditoría.
- 4) Las mejores organizaciones de Auditoría Integral, su personal de operaciones, su personal profesional de auditoría y su personal de tecnología de información en el proceso de auditoría.



- 5) Los auditores integrales deben ser catalizadores que logran la participación de la empresa entera de todos sus empleados, en el proceso de mejora de calidad, también deben ser agentes de cambio que motiven a la organización
- 6) La comunicación efectiva de las conclusiones de la Auditoría Integral es tan importante como las conclusiones mismas.
- 7) La auditoría debe integrar tecnología de información en su proceso, auditoría que no toma en cuenta la computadora no es efectiva en cuanto a costos, y además se convierte en riesgosa.
- 8) El elemento importante en el éxito de Auditoría Integral es la gente, es necesario atraer, motivar y retener a los mejores elementos para proporcionar servicio de calidad internacional.

Así como los auditores usan mapas de procedimientos para ayudarles a entender las funciones de la empresa sujeta a auditoría. Los mapas del proceso de auditoría pueden revelar muchos datos, y las mejores organizaciones de auditoría interna las preparan. El proceso es una parte integral de la ejecución de calidad administrativa total. Es un elemento vital para entender lo que ocurre durante la auditoría y cuando ocurre.

Reportar no es lo mismo que comunicar. El comunicar es un proceso verbal; por lo que las buenas comunicaciones restan importancia a reportes de auditoría.



La auditoría interna tiene que retener y atraer a los mejores y mas inteligentes para lo cual tiene que lograr la máxima satisfacción de los empleados en sus carreras.

Esto lo logra mediante la capacitación justo a tiempo y la administración de la carrera entera de cada empleado, lo que incluye su colocación en otras áreas de la empresa.

Los auditores internos tienen que tratar a la administración, a las áreas sujetas a auditoría y a los interesados como compradores que tiene la opción de comprar sus servicios de alguien de afuera, o sea un competidor. Cada elemento del proceso de auditoría debe de tener relación con una necesidad del cliente. Las operaciones de auditoría de calidad internacional emiten sus reportes de auditoría interna en cinco días mas o menos. Preparan y discuten evaluaciones de los empleados antes de salir del sitio de la auditoría. Además, reportan y monitorean estas cosas.

Calidad mas alta no necesariamente cuesta mas. Las organizaciones de auditoría interna de calidad internacional no tienen operaciones de alto costo. Calidad internacional significa entregar el máximo valor por el costo pagado. Las mejores operaciones de auditoría interna saben que los proveedores se enfocan sobre tres elementos críticos: calidad, oportunidad y costo.

Las mejores organizaciones de auditoría interna se enfocan sobre la manera de hacer lo que es correcto, hacerlo con Eficacia y hacerlo con Eficiencia. El servicio que los auditores tienen que entregar es complejo, para entregar servicio de calidad hay que entender el negocio cabalmente, y el entendimiento tiene que ser



---

profundo. Hay que entender tecnología compleja, y también saber conducir una auditoría.

Uno no puede ser un vendedor experto en las tres áreas en el mundo complejo de los negocios de hoy, se reúnen equipos multidisciplinares de expertos. Reclutan expertos en operaciones, expertos en tecnología y auditores.

Lograr que todos los empleados se interesen en la mejoría de procesos y controles es la mejor manera de dar mayor fuerza al esfuerzo de auditoría.

El sustituto es el tipo de auditoría que llamamos operativa, de desempeño, administrativa funcional, u otro término descriptivo. Este tipo de auditoría tiene dos actividades: primero, revisa las funciones administrativas para determinar si han sido llevadas a cabo de manera adecuada. La segunda revisión examina las operaciones de actividad gubernamental para determinar si cada elemento funciona con Eficiencia, Economía y Eficacia, y si cumple con todo lo correspondiente a leyes, reglamentos, términos contractuales y buenas prácticas administrativas.

Los teóricos sociales ven el proceso administrativo como la interacción coordinada. Los behavioristas describen administración como una mera serie de algoritmos o fórmulas. La escuela funcional que considera que la administración es una serie de funciones independientes, todas las cuales tienen interacción para producir un flujo integrado de acción que da resultados óptimos.



La combinación que parece mas apropiada es:

- \* Planeación
- \* Organización
- \* Dirección
- \* Control
- \* Asesoría

Contenido general de los cinco elementos:

- 1.- Planeación
- 2.- Organización
- 3.- Manejo de personal
- 4.- Dirección
- 5.- Control

No se mencionan funciones operativas específicas

El objetivo principal de una auditoría de administración es el de determinar si la organización ha sido manejada adecuadamente para lograr sus objetivos expresados y sus metas identificadas. Estos objetivos y metas no se limitan a medir ganancias (como el sector privado) sino incluye también el trato adecuado a empleados, proveedores, beneficiarios, ciudadanos, el medio ambiente, la sociedad, y otros gobiernos que proporcionan apoyo.

En cumplimiento con los propósitos básicos de la organización, el proceso de auditoría evalúa:

- \* Eficiencia de operaciones (rendimiento por inversión)
- \* Economía (utilización del recurso adecuado menos



costoso)

- \* Eficacia (lograr el objetivo con la inversión de recursos asignada)

Auditoría es un término general que identifica un proceso y se puede considerar como la base del proceso, puede utilizar una de ellas o una combinación de ellas:

- \* Observación
- \* Confirmación
- \* Verificación
- \* Investigación
- \* Análisis
- \* Evaluación

**Observación:** Consiste en ver y examinar los aspectos físicos de una operación.

**Confirmación:** Entrevistas y encuestas por correo.

**Verificación:** Es la técnica de asegurar que las cosas son como deben de ser.

**Investigación:** Consiste en examinar acciones, condiciones, acumulación de activos, y procesamiento de activos y pasivos con el objeto de ver la realidad del tema bajo estudio.

**Análisis:** Determina el impacto real sobre la organización de las acciones de su parte, o el impacto o efecto de acuerdos, contratos y



reglamentos.

**Evaluación:** Depende de la experiencia y juicio, y constituye la sustancia de los resultados de las auditorías y las recomendaciones que contienen.

Un proceso cuyo propósito es proporcionar una vista rápida del área sujeta a auditoría con el objetivo de planear el trabajo de investigación y evaluación es el examen preliminar, es generalmente el programa de auditoría.

El propósito del examen es descubrir todo lo posible y debe de proporcionar información sobre puntos como:

- \* Políticas y procedimientos
- \* Personal
- \* Métodos de operación
- \* Desempeño
- \* Sistema de control
- \* Importancia, riesgo y vulnerabilidad

**Documentación:** El auditor revisa documentos históricos, políticas y procedimientos, auditorías y reportes anteriores, estudios administrativos, correspondencia, declaraciones de operaciones, documentación de planeación, leyes y reglamentos, contratos y concesiones apropiados, sistemas de información, cadena de distribución, y organigramas.



**Entrevistas:** Consiste en entrevistar a la gerencia y los trabajadores, observación física: o \*dar un paseo por el área\*, el auditor, generalmente acompañado por un representante de la entidad bajo auditoría, lleva a cabo una inspección física de oficinas, talleres, áreas de almacenaje de inventarios, plataformas de despachos y recepción, instalaciones, fletes de vehículos y terrenos.

**Reporte:** La fase final es el reporte, la entidad bajo auditoría ha sido avisada sobre el programa general que la auditoría va a seguir, el reporte puede descubrir situaciones que tienen que ser comunicadas oportunamente para su pronta corrección, cuando exista un problema ya identificado que dio lugar a la solicitud de una auditoría, es posible que el exámen haya determinado la causa y la solución, y que no sea necesario seguir con el proceso de auditoría.

**El alcance de las Auditorías gubernamentales:**

- \* Financiera
- \* Eficiencia y Economía
- \* Eficacia
- \* Salvaguarda de activos
- \* Integridad de información



---

Control es la comparación de una acción, o el resultado de una acción con algún criterio previamente establecido. (Se puede incluir los siguientes puntos):

- \* Presupuestos
- \* Cláusulas de contratos
- \* Contabilidad de costos
- \* Normas operativas
- \* Estatutos y reglamentos
- \* Estipulaciones obligatorias
- \* Buenas practicas comerciales y los propósitos de controles son:

- + Operar con honestidad y fidelidad
- + Operar con Eficiencia y Economía
- + Operar con Eficacia, cumplir con los objetivos del programa que proporciona los fondos para su función

Los auditores son evaluadores que determinan si los controles funcionan como parte normal del proceso operativo.

Las características de los controles deben ser:

- \* Flexibles
- \* Efectivos en cuanto a costo
- \* Deben señalar el punto de desviación
- \* Deben ayudar a identificar la causa de las desviaciones
- \* Fáciles de entender
- \* No deben ser complejos



---

La auditoría analítica es el empleo del proceso analítico para identificar áreas en las cuales es necesario prestar atención a operaciones específicas de la entidad sujeta a auditoría.

El auditor no tiene la intención de descubrir casos de fraude, la auditoría no está diseñada para detectar todos los casos de fraude, debe descubrir debilidades en el control interno que aumentan la posibilidad de casos de fraude. Hay tres elementos que propician el fraude:

- \* La necesidad de dinero
- \* La oportunidad de cometer un fraude
- \* El carácter del individuo y su actitud hacia el fraude

El auditor debe mantener una actitud abierta durante todos los aspectos de la auditoría y no debe aceptar explicaciones de transacciones poco usuales a menos que se pueda probar que fueron legítimas.

Por lo tanto, la auditoría interna es una función básica de una organización gubernamental. Es parte esencial de la función de vigilancia, y proporciona la inteligencia sobre la cual se basa la toma de decisiones administrativas. El auditor interno no tiene una posición operativa. No toma decisiones administrativas, y no dirige actividades de operaciones. El auditor trabaja en su capacidad objetiva e imparcial, proporciona información que es universalmente clasificada como recopilada, analizada y comunicada en forma independiente.

La auditoría interna en el gobierno debe servir a todos los niveles de la organización. Debe de dar nuevo seguro a la alta



administración de que los procedimientos administrativos diseñados funcionan con eficiencia; también debe asegurar a las comisiones de vigilancia que existen operaciones eficaces. Por el otro lado, la auditoría interna debe servir a administradores en puestos de nivel medio y operativos al señalar oportunamente las deficiencias reveladas en el sistema administrativo y hacer recomendaciones que podrían resolver las deficiencias encontradas.

La auditoría de las diversas funciones de un gobierno debe proporcionar información para funcionarios y gerentes del gobierno así como determinar si las funciones cumplen con reglamentos, estatutos y concesiones, o restricciones y estipulación en contratos y emisión de bonos.

Para determinar una necesidad debe:

- \* Existir evidencia de una necesidad
- \* Hay especificaciones, en cuanto a cantidad y calidad

La administración de instalaciones incluye la adquisición, operación y mantenimiento de terrenos, edificios, equipos, vehículos y aparatos electrónicos, incluyendo computadoras.

El mantenimiento y reparación se relaciona estrechamente con la administración de instalaciones. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones de mantenimiento son actividades independientes. El mantenimiento incluye trabajos en las siguientes áreas:

- \* Electricidad
- \* Carpintería



- \* Acondicionamiento de aire
- \* Maquinas de oficinas
- \* Mecánica (plomaría)

La revisión de operaciones de las áreas, el auditor debe de determinar que las operaciones actuales estén de acuerdo con planes, políticas y procedimientos establecidos.

Los inventarios en el gobierno no son muy a menudo un activo material, excepto en ciertos fondos internos de servicio y en algunos fondos donde el suministro de materiales y productos constituyen el elemento principal de la operación. La revisión de inventarios y sus operaciones deben de formar parte de la auditoría, en vista de la necesidad de verificar los valores indicados y también la posibilidad del mal manejo y corrupción de parte de las personas involucradas. La auditoría interna de la función de contabilidad y mantenimiento de datos no es una auditoría financiera en el sentido real de la palabra. Es una auditoría operativa de las funciones para determinar si son llevados a cabo con Eficiencia y Eficacia.

El auditor debe tener también un deseo profundo de ayudar en la mejora de operaciones gubernamentales. La innovación combinada con imaginación y un sentido práctico puede lograr maravillas en el desarrollo de nuevos y mejores sistemas. No es suficiente certificar en cuanto a fidelidad, cumplimiento, Eficiencia y Eficacia. Es importante mejorar el sistema gubernamental. Tenemos que encontrar mejores maneras de ejecutar las funciones esenciales, y tenemos que tener el valor de abandonar aquellas que no son efectivas en cuanto a costo.



Finalmente, el auditor tiene la necesidad de observar para ver que cada operación funcione de manera ética, la obligación de determinar lo ético de los procesos operativos sujetos a auditoría, y de reportar a la administración cualquier desviación del código de conducta bajo el cual opera la organización.

### *1.2.2 América Latina*

La auditoría y responsabilidad financiera en el sector público, formulando la siguiente reflexión: "accountability, palabra inglesa que escapa a la definición de cualquier idioma romance y que denota la obligación legal y ético que tiene un gobernante, de informar al gobernado como se ha utilizado el dinero y otros recursos que le fueron dados por el pueblo".

"La Asociación Interamericana de Contabilidad reconoce formalmente el concepto de responsabilidad, y se compromete a fomentar su aceptación oficial en el idioma español, como el deber de toda persona que maneja bienes o dinero, o que ha recibido la encomienda de realizar cualquier tarea por parte de otros, de responder sobre la forma en que cumple sus obligaciones, incluida la información suficiente sobre la administración de los fondos y bienes. Esta obligación implica la de establecer una estructura adecuada de organización para cumplirla, la que deberá ser verificada por una entidad independiente y superior".

La responsabilidad, un derecho ciudadano, que expresa la esencia de los deberes de los servidores públicos y encierra a la vez todo un compendio de administración efectiva y transparente para el debido ejercicio del poder público.



El derecho ciudadano a la responsabilidad pública ha de corresponderse con la estructura adecuada de un sistema de administración competente; que en materia de gestión financiera garantice la existencia de controles internos satisfactorios, a fin de que la captación de recursos y su aplicación a los fines del estado sea lo mas eficiente y eficaz posible, y produzca información integrada y relevante para apoyar las decisiones de los administradores, adecuadas a las necesidades de las mayorías.

Los tres deberes esenciales de la soberanía son:

- 1.- La defensa nacional
- 2.- La administración de justicia
- 3.- La creación y mantenimiento de determinadas obras públicas

Se ha diseñado para basar teóricamente en el los programas de asistencia técnica que brindan los organismos financieros internacionales a los gobiernos y administradores latinoamericanos, en su búsqueda por cumplir los objetivos de la responsabilidad. Se trata del Sistema Modelo de la Administración Financiera para América Latina (SIMEFAL)

La conceptualización del sistema modelo de administración financiera para américa latina es convenientemente uniforme, y engloba en sus aspectos conceptuales a la administración financiera y al control del sector público, definiendo a la primera como el sistema que mediante la planificación, obtención, asignación, utilización, registro, información y control, persigue la eficiente gestión de los recursos del estado para la satisfacción de las necesidades colectivas.



El sistema de administración financiera modelo es un sistema integrado, que plantea la necesaria conjugación armónica, bajo una misma y sólida unidad de mando, responsables de planificar y conseguir los recursos, para aplicarlos de manera eficiente, económica y efectiva a los fines del estado, e informar de ello públicamente en términos financieros.

Buenos ejemplos de avances latinoamericanos conseguidos en este esfuerzo de cooperación coordinada son la culminación del proyecto SAFCO de Bolivia, que ha consagrado una ley específica, ley de administración y control gubernamentales. La integración financiera bajo la rectoría del ministerio de hacienda, reservando al denominado ministerio de planeamiento y coordinación, "la de velar por la integración de las normas y procedimientos de los sistemas de administración y control gubernamentales"; y a la contraloría general de la república, la auditoría independiente de la administración pública, identificando tal función como el ejercicio del control externo.

El proyecto SIAF de Panamá, ha definido los objetivos de un programa de modernización de la administración y organismo integrador de los componentes de la administración financiera que deberá tener a su cargo la función rectora o normativa de sus cuatro subsistemas básicos, y de un cuerpo de auditoría independiente que evalúe su desempeño.

Para que la auditoría gubernamental adquiriera el sentido de profundidad que deseamos, y contribuya a satisfacer los requerimientos colectivos de credibilidad en la eficiencia, la justicia distributiva y la transparencia del poder público, debemos continuar trabajando para que los países latinoamericanos cuenten



con gobiernos comprometidos a actuar en estricto apego y sujeción al marco jurídico que establezca claramente:

- \* Normas de administración financiera congruentes con el objetivo de integración de sus diversos componentes o áreas
- \* Normas uniformes de contabilidad y de información financiera a nivel nacional
- \* Estados financieros del gobierno nacional, relevantes, completos y oportunos
- \* Disponibilidad de personal idóneo para operar los sistemas de administración financiera con efectividad.

En esta cadena de responsabilidad, el rol de la auditoría adquiere necesariamente una nueva característica de servicio a la comunidad, cuya dimensión tiene que ver con la estabilidad social derivada del equilibrio del poder.

La auditoría esta asumiendo ahora un compromiso mas alto de servicio al público, no solo porque esta involucrada en el proceso de comunicación para asegurar que el gobierno cumpla con su obligación de informar; sino porque la demanda pública de esta información se ha ensanchado como resultado lógico de los acontecimientos.

La responsabilidad del auditor se extiende a determinar si los administradores de programas gubernamentales usan adecuadamente los conceptos de la efectividad, la auditoría gubernamental se transforma en Auditoría Integral. La auditoría gubernamental ha visto incrementadas sus responsabilidades de gestión y de información a la ciudadanía. Su obligación es responder



Integramente, no solo del uso adecuado de los fondos públicos, sino de la satisfacción de otras necesidades relacionadas con la calidad de lo conseguido, además de la cantidad de lo gastado.

SIMAFAL en forma integrada al concepto de responsabilidad, define a la Auditoría pública externa como sigue:

"Es el conjunto de actividades profesionales que llevan a cabo con sujeción a normas, por parte de organismos ajenos e independientes de las instituciones actoras de las operaciones. Tiene por finalidad posibilitar que los administradores den cuenta pública de su gestión oficial; examinarla objetivamente; emitir opinión calificada sobre la razonabilidad de los estados financieros, la Eficiencia y la Economía en el uso de los recursos y la efectividad de los resultados; recomendar mejoras a la administración pública; y verificar su aplicación".

Definición de Auditoría Integral por diversos autores.

Miguel Angel Dávila Guzmán ha reunido un magnifico estudio publicado recientemente, "auditoría comprehensiva, un concepto moderno de auditoría gubernamental".

De la oficina del auditor general de Canadá. Es el término utilizado por la oficina del auditor general y otros para describir la auditoría de amplia base que esta enfocada a revisar y reportar sistemáticamente sobre las relaciones de "rendición de cuentas" y sobre las actividades de apoyo, sistemas y controles empleados por la administración para llevar a cabo sus responsabilidades.

Del buró general de auditoría del Reino de Arabia Saudita.



---

Auditoría es una rama del saber humano en desarrollo y un sistema en brindar una opinión objetiva sobre los reportes, sistemas y procedimientos diseñados para proteger los activos de la entidad auditada, controlar y dirigir sus operaciones.

De la Firma Internacional de Contadores Públicos Touche Ross and Co. Una Auditoría Integral es un examen independiente de material evidente, para determinar la confiabilidad de los reportes elaborados por la administración acerca de los sistemas de información de la organización, y de los procesos a través de los cuales dichos sistemas son utilizados en la toma de decisiones sobre las cuales la administración esta sujeta a rendir cuentas.

Del organismo privado The Canadian Comprehensive Auditing Foundation. Es el examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva del grado en que:

- \* Los recursos financieros, humanos y materiales son manejados con la debida Economía, Eficiencia y Eficacia
- \* Las relaciones de rendición de cuentas son razonablemente cumplidas

El concepto uniforme para América Latina de Auditoría Integral se identifica como un sistema que permitirá determinar, de manera profesional e independiente, que el gobierno ha obtenido los beneficios adecuados por los montos invertidos, que los ingresos han sido cobrados y depositados intactos, que los activos están protegidos adecuadamente, y que los estados financieros están presentados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados y de conformidad con las leyes vigentes. Determinar que los planes han sido ejecutados en forma efectiva, eficiente y



económica, de acuerdo con la autorización administrativa, y dentro de las políticas y programas del gobierno.

Todas las referencias y conceptualizaciones sobre el significado, alcance, propósitos y necesidad pública de la Auditoría Integral, nos lleva a concluir que la verificación superior e independiente de los informes que los gobernantes y administradores financieros del sector público emiten para responder de su compromiso, debe hacerse bajo un enfoque de "base amplia". La base amplia o enfoque ampliado de la Auditoría Integral se explica porque su finalidad principal es la de procurar efectivas mejoras en la administración, y en consecuencia se ocupa de la responsabilidad de la gestión directiva gubernamental en sus aspectos generales, como de los específicos sobre el rendimiento de cada uno de los programas. Y los tópicos que comprenden, son:

- Auditoría financiera y de cumplimiento: debe brindar una opinión objetiva, profesional e independiente
- Auditoría de desempeño: debe de ofrecer las conclusiones del proceso de evaluar el grado en que los recursos disponibles se manejan con Eficiencia y Economía razonables, y en el que se aplican eficazmente para llegar a las metas que se establecieron en los programas
- Auditoría de efectividad: su propósito es determinar, como resultado de la acción comparativa correspondiente entre los resultados y las metas, el grado de cercanía o de desviación en que la administración cumplió los objetivos que se impuso para responder al público.



---

Entre las características que generalmente se señalan como propias de la Auditoría Integral, están en las de su nivel de coordinación y cooperación, las de su ejecución multidisciplinaria y las de su realización cíclica.

**Coordinación:** Esto se refiere expresamente a las unidades de auditoría interna que deberán operar en todos y cada uno de los organismos, dependencias y entidades del gobierno, lo mismo en el sector central que al nivel de las instituciones autónomas, semiautónomas y empresas públicas y otros entes de carácter paraestatal, ya que son, los centros idóneos para evaluar y fortalecer los controles internos, así como para apoyar a los directores y gerentes generales en el establecimiento de metas y objetivos realizables.

**Cooperación:** El espíritu de cooperación e interés entre todos los agentes del proceso, desde el punto inicial de la planeación hasta la consecución de los elevados objetivos, deberá ser siempre a través de la implantación y seguimiento de medidas de mejoramiento y fortalecimiento constantes.

El alcance de la Auditoría Integral requiere, que el personal técnico que participe en la práctica de las auditorías del sector público reúna varias habilidades y provenga de/o pertenezca a diversas disciplinas. Las características de cada revisión dictarán el énfasis mayor o menor de una o varias de dichas disciplinas en



la mezcla del grupo.

Las actividades, sistemas y procedimientos controles e informes del gobierno deben examinarse a través de varios ejercicios o períodos, dando nacimiento como consecuencia de ello al movimiento continuo de la Auditoría Integral, que ciertamente es permanente.

El progreso y la transformación de las sociedades latinoamericanas es un imperativo impostergable. Los objetivos de la globalización y de la integración regional, en vías de definición, serán inalcanzables si no se fortalecen a corto plazo los signos principales de una verdadera democracia: libertad, justicia y seguridad social, acceso al trabajo, la educación y la cultura y disposición legítima y generalizada de bienes materiales y condiciones de vida al mínimo nivel permitido por la dignidad humana. Esto exige que la conducción de los programas de los gobiernos de la región se ajuste a sistemas de administración financiera competente, consagrados por las leyes, de los que se derive y se cumpla el compromiso gubernamental de informar con transparencia, en forma suficiente y oportuna, sobre el progreso y resultados de su gestión, y que esta información sea verificable por un organismo superior y autónomo. Sin estos requisitos de responsabilidad pública la democracia no podrá consolidarse, y la Auditoría Integral es uno de sus componentes esenciales.

El escaso desarrollo de la cultura del control y la auditoría en el sector público latinoamericano, salvo muy contadas excepciones sigue proporcionando confusiones acerca del significado, alcance y ámbito de aplicación de uno y otra. Bajo la concepción literal de corte tradicional, los administradores



públicos no asumen sus obligaciones de control directivo por suponer que corresponden a la institución fiscalizadora; y esta ocupa el espacio administrativo de aquellos partipantes de sus funciones decisorias respecto del ejercicio de los gastos públicos, a través del llamado control previo.

Deben ser desarrollados al detalle y revelados con carácter de normas por parte de una institución pública idónea y con autoridad suficiente. El riesgo de no disponer de este conjunto conceptual de principios y normas, así como de la estructura orgánica que los actualice y desarrolle equivaldría a frustrar o inhibir la finalidad de la Auditoría Integral. Los diversos cuerpos y organismos de auditoría y evaluación, tanto públicos como privados, deberán participar en forma coordinada e interrelacionada, tanto en el programa y ejecución de la Auditoría Integral, como en el consecuente proceso evaluatorio de la aplicación de sus recomendaciones de mejora.

En todos y cada uno de los países de la región debe crearse y desarrollarse una nueva institución denominada "Auditoría General de la Nación". En todos los países latinoamericanos, sin excepción, deberá operar un organismo de auditoría interna gubernamental, cuya regulación jurídica le garantice el posicionamiento de autonomía operativa dentro de la estructura de la administración pública.

### 1.2.3. Reino Unido y Victoria

El énfasis es sobre el desarrollo de técnicas de auditoría para examinar la manera de obtener Economía, Eficiencia, y Eficacia en el aprovechamiento de recursos de organizaciones del sector público. La ponencia se divide en cuatro secciones principales,



como sigue:

- \* Historia y fondo legal
- \* El procedimiento adoptado para gobiernos locales y el servicio de salud
- \* Ejemplos de estudios llevados a cabo
- \* Lecciones aprendidas y acontecimientos futuros.

Historia y fondo legal: a principio de los años 80's, se aumentó el interés en el desarrollo del papel de los auditores en relación con valor por dinero como parte de la campaña para mejorar eficiencia en el sector público. Las responsabilidades estatutarias de los auditores de los gobiernos central y local fueron aumentadas y a los auditores se les obligó a considerar no solo la regularidad y la probidad de las cuentas y las transacciones financieras, sino también si la entidad sujeta a auditoría "había hecho provisiones adecuadas para lograr Economía, Eficiencia y Eficacia en el aprovechamiento de sus recursos". Los procedimientos desarrollados como respuesta a los requisitos legislativos adicionales tienen similitud con el concepto de auditoría interna desarrollado por la Fundación Canadiense de Auditoría Comprensiva. "Examina los sistemas utilizados para manejar y reportar sobre el aprovechamiento de personal, bienes y equipos y resultados logrados. Una Auditoría comprensiva puede proporcionar alguna seguridad sobre la manera de manejar los asuntos y sugerir áreas donde se puede lograr mejorías. También señala las clases de mejorías que pueden ser de ayuda". El procedimiento británico trata estas cuestiones de una manera robusta y práctica mediante una combinación de la auditoría tradicional de estados financieros y la probidad de los sistemas, así como los elementos adicionales de valor por dinero y estudios generales de métodos administrativos.



El procedimiento adoptado para gobiernos locales y el servicio de salud: hay unas 450 autoridades individuales que gastan aproximadamente 40 millones de libras anualmente. Son controladas por miembros electos que nombran a oficiales de tiempo completo que manejan sus actividades cotidianas. Las acciones de las autoridades locales se sujetan a control y supervisión de parte del gobierno central, el cual proporciona un 80% de los fondos mediante donaciones generales y específicas. Recaudan algunos impuestos locales y ejercen discreción limitada en los servicios que proporcionan. Durante la década pasada han sido sujetas a presiones financieras constantes.

Ejemplo de estudios ejecutados: una auditoría valor por dinero es una evaluación independiente del desempeño de la administración en cuanto a Economía, Eficiencia y Eficacia en el aprovechamiento de recursos en una actividad particular. Es conveniente aclarar los siguientes términos:

- \* El uso económico de recursos humanos y materiales se refiere a la obtención de máximos resultados con los recursos proporcionados para producir la necesaria calidad y cantidad de bienes y servicios.
- \* Eficacia se refiere al grado en el cual una organización logra sus objetivos o metas expresos, y muchas veces se refiere a la calidad de los servicios proporcionados.

Cada año, la Comisión de Auditoría identifica un número de actividades de la mayoría de las autoridades que se sujetaran a auditoría valor por dinero. Se forma un equipo que consiste en consultores especialistas y auditores en el ramo. También se incluyen como consejeros a personas de alto rango en la actividad sujeta a examinación. El equipo realiza investigaciones para



identificar las mejores prácticas para llevar a cabo la actividad en cuestión y establecer puntos de cota para medir el desempeño. A veces esto involucra investigaciones de procedimientos no solo en la gran breña sino también en otros países.

Los auditores también conducen proyectos locales de valor por dinero, incluye las conclusiones, los puntos fuertes y débiles, las oportunidades, los ahorros de costo, y las recomendaciones para mejoría. Sistemas para lograr Economía, Eficiencia y Eficacia no existen en forma aislada. Forma una parte integral del sistema administrativo de una autoridad y lógicamente pueden ser tomados en cuenta solamente con este contexto. Se desarrollaron orientaciones para ayudar a los auditores en su evaluación de sistemas generales. Esta orientación fue preparada principalmente para ayudarles a:

- \* Decidir cuales trabajos se llevarían a cabo sobre sistemas administrativos de una autoridad específica
- \* Planear un estudio de auditoría adecuado
- \* Funcionar como catalizador externo en el proceso de cambio.

La información proporcionada para el proceso de evaluación no necesariamente tiene que obtenerse de un solo ejercicio en la conducción de este estudio. Algo vendrá de una revisión general analítica de las operaciones y actividades de la auditoría. Otra información se obtendrá de sistemas detallados de trabajo de auditoría previamente conducidos o de estudios individuales en valor por dinero, así como de conocimientos detallados y experiencias ganadas mediante involucramiento constante en cuestiones de asesoría general y auditoría de la autoridad.



Lecciones aprendidas y acontecimientos futuros: en años recientes ha habido cambios de énfasis en los trabajos de auditoría, procediendo de exámenes de Economía y Eficacia hasta llegar a mayor énfasis sobre eficacia y calidad del servicio proporcionado. Los auditores ya cuentan con la experiencia y la credibilidad para abordar temas más complejos y más controvertidos. El movimiento hacia estudios de eficacia y calidad de servicio va a seguir. Hay la necesidad de visitar de nuevo algunas de las áreas básicas donde se puede ahorrar dinero, por ejemplo gastos fijos y costos administrativos. También se da mayor énfasis sobre sistemas administrativos generales en lugar de estudios individuales. En potencia, mejoras en sistemas administrativos deberían de producir mejoras en Economía, Eficiencia y Eficacia en un grado mayor de lo que se puede identificar en estudios individuales.

El procedimiento desarrollado para auditoría de gobiernos locales y autoridades de salud en la gran breña durante los últimos 10 años ha tenido mucho éxito. Las autoridades individuales, los grupos profesionales, y el gobierno nacional han sido influidos a hacer cambios en respuestas a las conclusiones arrojadas en el proceso de auditoría. Esto ha sido posible mediante un alto nivel de inversión en estudios coordinados, el desarrollo de habilidades entre auditores individuales, y el involucramiento de personal especializado. La participación de varias grandes empresas de contabilidad, ha dado acceso a una amplia fuente de habilidades y ha proporcionado un elemento de competición para afinar el desempeño de los auditores individuales. El procedimiento adoptado es más efectivo cuando se puede comparar muchas organizaciones diferentes e identificar punto de cota que indican el buen desempeño esperado. La metodología se puede transportar y puede ser aplicada con igual éxito en otras partes del mundo.



La oficina de auditoría general en el estado Australiano de Victoria fue establecida por primera vez en 1851 cuando Victoria todavía era una colonia del Reino Unido. En común con otras comunidades alrededor del mundo, los departamentos gubernamentales, las autoridades y otras oficinas que funcionaban con fondos públicos operaban sobre la base de contabilidad de contado. Las técnicas empleadas por la oficina utilizaban aquel sistema, emitiendo una opinión sobre el balance de las cuentas. Un elemento necesario en la auditoría de hoy en día es una atestación de lo justo de la presentación de los estados financieros de una organización gubernamental, así como un exámen de cumplimientos.

Los miembros del parlamento y los ciudadanos mismos empezaron a exigir mayor información y mayor detalle sobre la manera de utilizar los recursos del sector público, exigieron mayor responsabilidad de parte de administradores en el sector público. En la oficina progresista de auditoría se dieron cuenta de que su papel en el proceso de mejorar la administración de recursos dependía de la posibilidad de encontrar manera de llevar a cabo un análisis mas extensivo de la Economía, Eficiencia y Eficacia de la administración de dichos recursos, y proporcionar explicaciones y recomendaciones mas detalladas en sus reportes al parlamento.

Más allá de la Auditoría Financiera el método integrado, conocido generalmente como "Auditoría Comprensiva", tuvo especial atracción, ya que fue una extensión lógica del método basado en sistemas de auditoría financiera que ya había sido introducido en Victoria. La auditoría comprensiva involucra revisiones y reportes sobre la administración de recursos financieros, humanos y físicos con el fin de proporcionar el mayor grado posible de responsabilidad en el desembolso de fondos



públicos.

En Victoria, la legislación estatal bajo la cual funciona el auditor general (acto de Auditoría de 1958) siempre ha facultado al auditor general de emitir recomendaciones sobre la recaudación y desembolsos de fondos públicos, el control de existencias, la introducción de sistemas de auditoría mas efectiva y mas económicas, y mejoras en el método de manejar las cuentas públicas. La oficina interpreto estas provisiones como un mandato de llevar a cabo auditorías de cuestiones de valor por dinero sobre una base cíclica y presentarlas al parlamento mediante reportes especiales. Antes de decidir sobre la adopción de nuevo método, la oficina llevo a cabo un estudio detallado de las experiencias de las oficinas de auditoría en el Canadá, donde se había desarrollado una gran parte del concepto de auditoría comprensiva.

En 1981, la oficina del auditor general de Victoria llevo a cabo varios ejercicios piloto en la conducción de auditorías comprensivas, la oficina inicio una revisión mayor de controles administrativos relacionados con contratos de obras públicas. Esta revisión especial utilizó un modelo de auditoría basado en parte sobre el método canadiense, adoptado a las circunstancias del sector público australiano. El estudio fue terminado en 1982-1983 y de hecho fue el primer proyecto "valor por dinero" reportado al parlamento victoriano.

Por primera vez en la experiencia de victoria, el equipo de auditoría no fue compuesto enteramente de contadores. Se obtuvieron los servicios de un ingeniero profesional experimentado de otro departamento del gobierno estatal para colaborar con los auditores de la oficina durante la vigencia del



proyecto. Esto proporciono una pericia basada en muchos años de experiencia practica en la administración de obras públicas, indispensable para una evaluación exitosa de las practicas aplicables a los contratos de obras públicas sujetas a revisión.

El rumbo que tomaba la oficina de Victoria en relación con la conducción de auditorías del sector público recibió el apoyo de uno de los comites del parlamento estatal de Victoria en un informe publicado en 1983 sobre administración gubernamental y responsabilidad. El comite de revisión económica y presupuestal dijo que habría que alterar el énfasis de las autoridades externas del sector público "de auditoría financiera y cumplimiento con el cual la preocupación principal es regularidad o propiedad a cuestiones de valor por dinero". Altos directivos en la oficina pensaron que era importante establecer con claridad y por escrito las características del método de auditoría comprensiva que estaban adoptando, por lo tanto, se preparo un documento en 1984 que describía los componentes de una Auditoría comprensiva, y establecía la posición de la oficina sobre cuestiones como:

- \* Tipo y periodicidad de auditorías
- \* Relación entre auditores externos e internos, así como entre auditorías externas y la administración de las organizaciones sujetas a auditoría
- \* Naturaleza de los reportes
- \* Personal y cambios organizacionales para adaptarse al nuevo método
- \* Selección de proyectos
- \* El papel de comités guía de auditoría

El contenido del documento fue incorporado subsecuentemente en



un manual de auditoría que explicó los principios y las prácticas de auditoría llevadas a cabo por la oficina de victoria y sirvió de guía para todo el trabajo de auditoría durante muchos años. También fue incluido en forma sumaria en uno de los reportes especiales al parlamento, como información a miembros del parlamento y otros lectores de materiales producidos por la oficina. Un punto destacado en estas "declaraciones de intento" fue que la auditoría comprensiva es una metodología integrada. Esta integración se aplica a la planeación de todas las actividades de auditoría y a la distribución de recursos para llevar a cabo dichas actividades. Uno de los lemas de la oficina de Victoria es "planeación sana es la clave de una auditoría exitosa".

La reacción del personal de la oficina a la ejecución de la metodología de auditoría comprensiva fue positiva desde el principio, y mucho del éxito de su adopción se debe a su aceptación de parte del personal y al estímulo que ellos dieron a la adopción de cambios.

Las auditorías a partir de 1990 que confirmo y amplio el mandato del auditor general de averiguar si una organización gubernamental "lograba sus objetivos eficazmente de manera económica y eficiente y en cumplimiento con todos los actos pertinentes". Este concepto ha recibido aplicación practica mediante la introducción de un plan maestro de auditoría, un plan estratégico que abarca todas las tareas de auditoría sobre un período de diez años, el cual incluye los tres componentes de una Auditoría-financiera, de cumplimiento y de desempeño.

En el curso de auditoría financiera, se identifican áreas críticas de desempeño en el sector público que requieren



examinación. Estas son documentadas en el plan maestro de auditoría, indicando alcance, recursos, plazos y otros aspectos de la auditoría propuesta para ayudar a determinar su prioridad. Se han identificado 2000 auditorías potenciales de desempeño.

Cada año los reportes del auditor general sobre la auditoría de departamentos y entidades públicas bajo la responsabilidad de los varios ministerios han incluido los resultados de un número de auditorías de desempeño dentro de organizaciones individuales o sobre prácticas específicas en forma global.

En 1990-1991 la oficina introdujo una metodología de auditoría basada en riesgos, conocido como la metodología mejorada de Auditoría financiera (EFAM), para reemplazar su método con base en sistemas en todas las Auditorías de estados financieros. EFAM facilita un proceso riguroso de planeación de auditorías que permite al personal evaluar directamente y eficazmente los componentes de riesgo de cada auditoría. El amplio uso de software de auditoría en las fases de planeación, prueba y evaluación, junto con el uso de paquetes de análisis y extracción de datos de auditoría por computadora, ha logrado mayor eficiencia en la conducción de auditorías financieras y un aumento correspondiente en el nivel de confianza en las auditorías.

Desarrollada por la oficina e introducida durante los últimos doce meses, la metodología victoriana de auditoría de desempeño (VPAM) proporciona un marco conceptual y de política para la auditoría de desempeño, y define procedimientos a seguir, planear, ejecutar y reportar sobre las fases. Proporciona un método estructurado para la conducción de una auditoría de desempeño, así como la flexibilidad necesaria para los objetivos diversos y el



alcance de proyectos individuales de auditoría.

Dos aspectos copiados de prácticas en el extranjero, utilizadas por la oficina de Victoria durante mucho tiempo, incluyen monitoreo por altos ejecutivos de los avances de proyectos de auditoría de desempeño y la capacidad de cancelar proyectos cuando no se puede identificar información de provecho para mejorar la administración de recursos del sector público. Otro cambio desarrollado en el método de auditoría comprensiva es la incorporación de pruebas de cumplimiento en componentes financieros y de desempeño.

Desde el principio, los equipos de auditoría de desempeño han incluido profesionales que no son contadores; han sido reclutados de áreas como medicina, educación, economía, silvicultura, mercadotecnia y bienes raíces. Ya que estos especialistas, que no son auditores, tienen una perspectiva diferente de las cuestiones sujetas a examen en auditorías de desempeño, tienden a refutar las conclusiones de auditores que se basan en consideraciones financieras. El resultado ha sido vista mas amplia de parte de los auditores entrenados en aspectos de auditoría, ayudándoles a aclarar su pensamiento sobre los puntos en cuestión.

En Victoria, el aumento de responsabilidades fue logrado al contratar una parte de las Auditorías financieras o de atestación a auditores del sector privado. Bajo este arreglo, el auditor general sigue teniendo la responsabilidad final por la opinión de la auditoría; los auditores contratados fungen como agentes del auditor general. Utilizan una versión modificada de la metodología mejorada de Auditoría financiera para llevar a cabo las auditorías encomendadas a ello, y sus documentos de trabajo son sujetos a



---

revisión de parte de la oficina del auditor general. Aproximadamente la tercera parte del tiempo dedicado a trabajos de Auditoría financiera se contrata sobre estas bases.

Un desempeño satisfactorio al llevar a cabo el mandato legislativo de auditorías depende en gran parte de la calidad de la capacitación de los auditores mismos. La oficina de Victoria tiene un fuerte compromiso al desarrollo profesional y cuenta con un programa amplio de cursos y capacitación sobre la marcha. Esto tiene importancia especial en vista de lo complejo de las organizaciones, los sistemas y las cuestiones que se examinan en las auditorías.

Durante algunos 130 años los reportes de la oficina de Victoria reflejan los de oficinas similares a través del mundo, al encontrarse en la presentación de opiniones sobre estados financieros sin examinar el desembolso eficiente de fondos públicos y sin tomar en cuenta si los contribuyentes en realidad recibían lo que su gobierno les prometía.

Los reportes se enfocan más sobre conclusiones en cuanto a los programas gubernamentales específicos, y si se han llevado a cabo con Economía, Eficiencia y Eficacia de acuerdo con las políticas gubernamentales enunciadas. Siguen con su función de cubrir conclusiones sobre auditorías financieras y de cumplimiento.

La retroalimentación recibidas de varios miembros del parlamento, de oficiales de gobierno, de representantes de los medios de comunicación, y del público en general indica que el mensaje de auditoría se comunica con claridad, y es leído con gran interés. Editoriales en los periódicos, comentarios de locutores de



---

televisión y radio, y del público en general indican apoyo para mas rigurosos exámenes y reportes sobre el desempeño del sector público, con el fin de informar adecuadamente a la comunidad en general sobre el desembolso de sus contribuciones. Miembros del parlamento, de todos los partidos políticos, frecuentemente hablan de asuntos mencionados en los reportes del auditor general en debates parlamentarios o temas relacionados.

Pero también existen mecanismos específicos para el examen oficial de asuntos destacados en los reportes. Uno de estos mecanismos toma la forma de exámenes periódicas hechas por el comité de revisión económico y presupuestal del parlamento. El comité cuenta con facultades para recopilar evidencia en audiencias públicas sobre cuestiones mencionadas por el auditor general, y presentar sus propios reportes y recomendaciones de acción directamente al parlamento. Un segundo procedimiento de examen es conducido por la secretaria de finanzas, que obliga a todas las organizaciones gubernamentales a proporcionar información sobre las acciones tomadas sobre asuntos mencionados en los reportes del auditor general. El reporte de la secretaria también se presenta al parlamento, y por lo tanto queda abierto al escrutinio público y comentarios.

El auditor general de Victoria no considera esencial que las sugerencias emitidas en sus reportes sean ejecutadas precisamente en la forma que el propone. Hay una variedad de maneras de solucionar un problema, y existen muchas consideraciones que afectan la selección de un remedio. Su principal preocupación es que cada cuestión se trata en forma conveniente, y que el público sea informado sobre las mejoras que dichas acciones logran en la administración de los recursos estatales.



La reacción del público en general en Victoria ha sido fuerte apoyo a los sistemas de auditoría comprensiva. Las palabras "responsabilidad pública" se han convertido casi en un reclamo general, lo que indica el deseo de información sobre la manera de emplear las contribuciones de los ciudadanos. Con el desembolso anual de parte del gobierno estatal de más de 20 millones en fondos públicos en servicios para la comunidad, el público reconoce el valor de los exámenes imparciales y comprensivos hechos por el auditor general de la administración de aquellos recursos.

El lema corporativo de la oficina expresa lo que considera su papel importante: "Auditoría que sirve al interés público".

#### *1.2.4. Alemania*

Aunque había sido posible en Alemania reducir estas tensiones mediante reformas a la ley, como ocurrió hace algunos años cuando en el curso de esfuerzos de armonización europea se adoptó el acto de contabilidad y reportes, todavía persiste el problema de que el sistema de contabilidad sigue orientado al pasado y basado sobre fechas fijas para hojas de balance, y aun la opinión irrestringida del auditor no puede garantizar la capacidad de supervivencia de una empresa. Por lo tanto, el público en general en fechas recientes ha incitado a las entidades a lograr mayor transparencia en contabilidad y reportes, para desterrar las decisiones administrativas de los niveles de tabú de salas de juntas aparentemente todopoderosas y para elevar el nivel de responsabilidad exigida a los auditores estatutarios.

El público general es representado por el gobierno como legislador, el cual en beneficio de los inversionistas, sobre todos



los accionistas en pequeño, exige que se publique mayor información.

La obligación estatutaria de una empresa de ser auditada depende en Alemania de su condición legal, su tamaño y la rama industrial a la cual pertenece. Como regla general, la ley obliga auditoría en empresas de un tamaño determinado, en empresas de un solo propietario y empresas individuales, en sociedades de un tamaño determinado, así como en otras entidades específicas (de ser aplicables condiciones adicionales) como empresas del sector público y cooperativas.

El objetivo principal de una auditoría estatutaria anual es de verificar que la contabilidad, los estados de cuentas anuales, y de ser requerido, el reporte administrativo esten de acuerdo con los reglamentos y principios aplicables. Con base en este objetivo, la auditoría anual es en esencia el examen comprensivo de lo adecuado de las cuentas de una empresa. Aunque no incluye una evaluación de la situación financiera o económica o de tendencias comerciales futuras, al auditor estatutario se le obliga a examinar las declaraciones contenidas en la hoja de balance, la declaración de ingresos, las notas en la misma y en el reporte administrativo, y así analizar o evaluar, por lo menos indirectamente, la situación de la empresa y su desarrollo anticipado.

El auditor estatutario se le obliga a indicar en su opinión si la información proporcionada es incompleta o si viola leyes y reglamentos aplicables. La auditoría anual debe proporcionar información a los representantes legales de la empresa, a sus grupos de superintendencia, y a sus propietarios, principalmente mediante el reporte básico de auditoría. Al emitir una opinión no



restringida o restringida, o al no emitir una opinión, la auditoría sirve al propósito adicional de certificar las cuentas anuales para terceros.

Ya que tienen un alcance más amplio, los reglamentos aplicables a auditorías estatutarias de empresas públicas y cooperativas son diferentes, porque se requiere una auditoría no solo para cubrir los procedimientos de auditoría sino también para examinar lo adecuado y lo apto de la administración de sus operaciones. Generalmente, una auditoría anual tampoco incluye un examen para encontrar actos fraudulentos, omisiones u otros delitos. El auditor estatutario no es responsable por relevar dichos actos u omisiones, a menos que sea obligado a hacerlo al conducir su auditoría de acuerdo con normas profesionales generalmente aceptadas.

Un componente esencial de la opinión del auditor es la llamada norma "cúbrelotodo", bajo los términos de la cual hay que preparar la hoja de balance y las declaraciones de ingresos de acuerdo con principios contables generalmente aceptados. La opinión también declara que los estados financieros anuales y las notas a los mismos de corporaciones y sociedades grandes presentan una vista justa y exacta de la situación de activos, finanzas e ingresos netos.

A pesar de esta estipulación estricta de "presentar una vista justa y exacta", la norma "cúbrelotodo" no se basa en el principio de mayor peso, como en las leyes anglo-sajonas, en el sentido de que prevalece sobre reglamentos individuales. La pauta para la preparación de la hoja de balance, la declaración de ingresos y las notas siguen siendo los principios contables



generalmente aceptados. Por lo tanto la norma "cúbrelotodo" es subordinada a los reglamentos individuales. Debe de emplearse solamente cuando hay dudas sobre interpretación y aplicación, para cerrar escapatorias, o cuando circunstancias específicas producen cuentas anuales que no presentan una vista justa y exacta.

La norma "cúbrelotodo" especifica los casos en los cuales declaraciones adicionales tienen que ser incluidas en las notas cuando ciertas circunstancias impidan que las cuentas anuales presenten una vista justa y exacta. Los legisladores toman por sentido la existencia de un conflicto entre principios contables generalmente aceptados y una vista justa y exacta solamente en aquellos casos cuando circunstancias especiales dieron lugar a estados financieros y notas incompatibles con principios contables generalmente aceptados.

En cuanto a la descripción de tendencias futuras para el negocio, estas circunstancias excepcionales probablemente se encuentren en prácticas relacionadas con empresas insolventes. En este caso, el procedimiento generalmente requiere una desviación de principios contables estatutarios, por la razón de que el concepto básico de los principios de evaluación pueden ser aplicados solamente si la empresa tiene esperanza de sobrevivir.

En Alemania, el término "auditoría comprensiva" todavía no se conoce. Resulto en respuestas negativas cuando se le pregunto a la sociedad de auditores alemanes el significado del término. No hay publicaciones que mencionan el término, no existen definiciones legales de ningún tipo. Una auditoría comprensiva abarca mucho mas que la verificación de propiedad, lo que es la esencia de auditorías estatutarias tradicionales. Comparada con un reporte de



auditoría tradicional, una auditoría comprensiva se utiliza para obtener beneficios adicionales en términos de información financiera y utilidades, todo con el objeto de proporcionar al cliente y al público en general algo que va mas allá de una auditoría normal. Este beneficio extra debe de proporcionar a la administración herramientas adecuadas para la toma de decisiones dentro de un ambiente en el cual hay cambios rápidos en mercados y en el cual se presentan nuevos retos. Es un beneficio extra que cumple mejor con las esperanzas de los propietarios y de las entidades de superintendencia.

El alcance de este procedimiento de auditoría es lo mas amplio que la mera verificación de propiedad. Va mas allá de los límites de información financiera tradicional, la cual se refiere a desempeño pasado y es actual solamente en cuanto a fechas específicas de las hojas de balance. Toma en cuenta el desarrollo futuro de la empresa sujeta a auditoría. Abarca un examen de todos los riesgos potenciales de una empresa, incluyendo riesgos inherentes y riesgos de control interno, así como los comentarios y las opiniones del auditor estatutario sobre decisiones administrativas y su probable efecto sobre la situación de los activos, las finanzas y de los ingresos de la empresa. Un auditor acepta mayor responsabilidad de lo que seria el caso en su papel tradicional; incurre en mayores riesgos en su trabajo profesional.

El propósito principal de una auditoría es de verificar que los valores revelados en las cuentas anuales estén de acuerdo con la ley y que las cuentas anuales, basadas en principios contables generalmente aceptados, presenten una vista justa y exacta de la situación de activos, finanzas e ingresos de la empresa sujeta a auditoría.



La presentación de la situación financiera futura se refleja en la verificación del estado de cuentas que abarca un plazo menor de un año de cada entrada cuando se trata de cuentas por cobrar exhibidas en una línea separada, así como sobre la cantidad de cuentas por pagar que vencen dentro de un año por cada categoría de pasivos que se exhiben por separado.

Nuestra experiencia con este procedimiento demuestra que el énfasis sobre riesgos identificados toma mucho más en cuenta las expectativas de la administración en cuanto a los resultados y las conclusiones de auditorías estatutarias.

El procedimiento de auditoría con orientación a riesgos es una herramienta computarizada de auditoría, se recomienda para llevar un análisis comprensivo de los riesgos y del ambiente de control. Este "software" proporciona una base sólida para la toma de decisiones, ya que ayuda a los auditores a identificar áreas de alto riesgo y mejorar la eficiencia de una auditoría. La auditoría debe arrojar información suficiente para proporcionar una garantía alta, aunque no absoluta, de que los estados financieros se encuentran libres de errores de importancia.

El procedimiento de auditoría fue diseñado para cualquier auditoría, grande o pequeña, sencilla o compleja, al mismo tiempo asegurando que todas las auditorías siempre se lleven a cabo observando normas altas. Las aplicaciones exitosas de la metodología dependen de su uso inteligente en todo proceso de auditoría de parte de todos los socios y todo el personal, aprovechando los conocimientos y las experiencias de la empresa. Al llevar a cabo nuestro trabajo, observamos los principios básicos de diligencia, eficiencia y objetividad.



Se adquiere un entendimiento del cliente, su sistema de contabilidad y su organización, así como su manera de ejercer control administrativo. Se desarrollo una estrategia de auditoría que empieza con una evaluación de los riesgos inherentes, para proceder a la determinación y evaluación de mecanismos de control interno y su impacto sobre el perfil de riesgos de la empresa sujeta a auditoría. El perfil de riesgos constituye un elemento importante para determinar la naturaleza, la programación y el alcance de los procedimientos de auditoría que utilizamos, en vista de las tareas específicas que hemos identificado.

El riesgo inherente es uno de los componentes de riesgos de auditoría. Es el riesgo de que los estados financieros incluyan errores materiales que no revelan:

- El ambiente de control, lo que de ser rígida reduce el riesgo de errores mediante
- 
- Ipedimentos sobre conducta impropia de parte de altos funcionarios
- Procedimientos de vigilancia que ayudan a prevenir o detectar errores materiales en el estado financiero
- Un sistema efectivo para reportar sobre presupuestos o administración que permita a los altos funcionarios controlar y monitorear el negocio
- El uso de procedimientos de control detallados que existan para prevenir o detectar errores materiales en los riesgos contables



Estos errores pueden ser no intencionales. Pueden ocurrir cuando hay fallas en el sistema de contabilidad o impericia del personal que lo opera. Los errores pueden ser intencionales, debido a manipulaciones deliberadas de información contable para producir estados financieros erróneos.

Otros ejemplos de condiciones que aumentan el riesgo son:

- Los actos que describen son susceptibles a malversiones
- Las transacciones son complejas, difíciles de inspeccionar, o mal documentadas
- Las cuestiones de contabilidad involucradas son contenciosas
- Declaraciones erróneas de importancia fueron encontradas durante la auditoría del año anterior

Los factores de riesgos son dinámicos y pueden cambiar de un año a otro en cuanto a su aplicación a un cliente específico. Para cada año de auditoría el equipo de auditoría tiene que evaluar de nuevo el riesgo inherente, y para evaluarlo utilizamos un cuestionario de riesgos inherente; cada cuestionario propone un número de preguntas importantes diseñadas a identificar la existencia de factores que aumentan el riesgo inherente. Las preguntas son agrupadas bajo los títulos de:

- Características administrativas
- Características del contrato de auditoría
- Características operativas y de la industria

Cada pregunta en el cuestionario recibe una consideración individual en cuanto a lo apropiado de su respuesta. Cuando se



contesta "si" a una pregunta, se ha identificado una condición de riesgo, se toma en cuenta:

- Cuales áreas de estados financieros podrían ser afectadas por el riesgo
- Cuales de las declaraciones específicas, como entereza, existencias, exactitud y valor son afectadas por el riesgo.

Algunos riesgos pueden aplicarse a todas las áreas de los estados financieros, si la administración tiene algún motivo para aumentar o disminuir las ganancias reportadas, el riesgo puede aplicarse a todas las áreas ya que aumentos o decrementos en ganancias pueden ser logrados al asignar un valor falso a cualquier activo, pasivo, ingreso o gasto.

Una vez que se decide cuales areas de estados financieros son afectadas por un riesgo específico, tenemos que ver cuales declaraciones en estas areas hayan sido afectadas. Cuando un factor indica un motivo de distorsionar, puede ser posible pensar si el efecto es probablemente una declaración falsa que aumenta las ganancias representadas o una que las reduce. Lo anterior tiende a aumentar el riesgo de una exageración de activos y/o una manifestación incompleta de pasivos; la otra tiende a aumentar el riesgo de una manifestación incompleta de activos y/o una exageración de pasivos.

Para cada pregunta del cuestionario, nuestra evaluación de riesgos toma en cuenta cada declaración para todas las áreas de los estados financieros. Aunque el riesgo inherente no puede ser fluido



sobre el corto plazo, una reacción positiva de parte de la administración a estas sugerencias a la larga afecta nuestra evaluación de riesgos inherentes en auditorías subsecuentes y posiblemente puede reducir el alcance de los procedimientos de auditoría que de otra manera sería necesario llevar a cabo.

Los riesgos de control interno en la segunda fase de nuestro procedimiento de auditoría, el ambiente de control refleja la actitud en general de la administración y los propietarios, así como su entendimiento y sus acciones en cuanto a la importancia de control en el negocio. Cuando hay un fuerte ambiente de control, puede reducir el riesgo de distorsiones importantes en los estados financieros. Para cada año de un contrato de auditoría, evaluamos para el equipo de auditoría los puntos fuertes o débiles del ambiente de control, mediante un cuestionario de poder de control. Esto resultará una evaluación de ambiente de control para cada declaración específica, solamente en áreas significativas de estados financieros. La evaluación indica si el control es fuerte o neutral. Esta evaluación se combina después con nueva evaluación de riesgo inherente para llegar a un "perfil de riesgo" para cada declaración específica.

Los puntos fuertes o débiles de un ambiente de control constituyen uno de los componentes de riesgo en auditoría. El ambiente de control representa el efecto colectivo de muchos factores que influyen sobre la eficacia de las políticas y procedimientos diseñados para proporcionar seguridad razonable del logro de los objetivos de la entidad. Algunos factores son mas importantes que otros. Los factores críticos probablemente incluyen los puntos fuertes o débiles en los niveles mas altos de la administración, así como su manera de monitorear y controlar el



desempeño de la empresa.

Se reduce el riesgo de distorsiones mediante:

- Impedimentos sobre conducta impropia de parte de altos funcionarios
- Procedimientos de vigilancia que proporciona alguna seguridad de que distorsiones importantes en los registros de contabilidad serán prevenidos o corregidos
- La operación de un sistema de reportes efectivo sobre presupuestos o administración que permita a los altos directivos planear, controlar y monitorear el desempeño de las operaciones

Una buena administración no solo tiene objetivos claros sino también asegura la recepción de información confiable que le permite monitorear estrechamente el desempeño del negocio en el logro de estos objetivos.

La filosofía administrativa y el estilo de operaciones a veces propicia riesgos; una actitud agresiva hacia reportes financieros o un énfasis indebido sobre el logro de metas financieras. Una Auditoría interna fuerte y ágil muchas veces puede mitigar estos riesgos al vigilar tanto las actividades del negocio como las políticas y prácticas de contabilidad y reportes financieros de la empresa.

Los elementos del ambiente de control son dinámicos, tomando en cuenta no solo políticas y procedimientos por escrito sino la



manera de aplicar estas políticas y procedimientos en la práctica. Esto puede variar de un año a otro, al cambiar personal clave o en respuesta de nuevas presiones sobre el negocio. Para cada año de un contrato de auditoría, tenemos que hacer para el equipo de auditoría una evaluación del ambiente de control.

Para preparar una evaluación de riesgos de control, evaluamos el ambiente de control mediante el cuestionario de puntos fuertes de control. Al utilizar el cuestionario, cada pregunta debe de tomarse en cuenta por separado y ser contestado adecuadamente. Es importante que enfoquemos sobre la sustancia de políticas y procedimientos administrativos, y sobre acciones relacionadas en lugar de sobre las meras formas, ya que la administración puede establecer políticas y procedimientos adecuados y no respetarlos.

Cada punto fuerte identificado no necesariamente tendrá el mismo impacto potencial en términos de reducir el riesgo de distorsiones importantes en todas las áreas de los estados financieros y en todas las declaraciones en esta área.

Tenemos que tomar en cuenta, además de nuestra evaluación general de los puntos fuertes del ambiente de control para cada declaración, la fuerza o debilidad de cada categoría del ambiente de control: estrategias, objetivos y organización del negocio.

Como señalamos anteriormente, riesgo inherente es el riesgo de que un balance en las cuentas o una clase de transacciones podrían incluir distorsiones que no toman en cuenta:

- Los puntos fuertes o débiles del ambiente de control
- La operación de procedimientos detallados de control que



podrían evitar o detectar estas distorsiones

Tanto riesgo inherente como puntos fuertes del ambiente de control son componentes de riesgo de auditoría y se relacionan con el riesgo de distorsiones de importancia. Es conveniente combinar estos dos aspectos de riesgo de auditoría en una sola expresión de riesgo. Esto se le llama el "perfil de riesgo" para cada declaración.

En balance, el auditor obtendrá un sumario de riesgos identificados, desglosados en áreas financieras y de información para los propósitos de una auditoría. El auditor obtiene datos que indican si la administración tuvo alguna razón o alguna oportunidad de falsear los estados financieros, o si existen otros riesgos como de exceso de optimismo o de distorsión en las cuentas. Los puntos débiles son identificados para permitir al cliente remediar o eliminarlos, lo que aumenta para el favor de la auditoría estatutaria.

La auditoría normal de fin de año en Alemania no involucra excepto en la auditoría de cooperativas una auditoría de la administración. Si los gobiernos centrales, estatales o locales tienen una mayoría de las acciones de una empresa del sector privado, se puede ampliar la tarea de auditoría. Es el hecho de que no es una autorización de una auditoría original sino una extensión de la auditoría normal de fin de año, y por lo tanto siempre se requiere la auditoría normal. Las empresas que no están obligadas a llevar a cabo una auditoría de fin de año tampoco están sujetas a una auditoría de administración.

Este hecho de una auditoría extensiva se aplica casi sin



---

excepciones. El objeto no es la "mejoría" de la auditoría de fin de año. La exigencia de procedimientos adicionales de auditoría tiene su origen en la ley alemana sobre presupuestos y en la obligación de verificar el empleo de fondos públicos. El sentido de la extensión de la auditoría es:

- \* Simplificar para la entidad pública la tarea de controlar la administración de la empresa
- \* Proporcionar información adicional sobre la situación financiera de la empresa

Otro aspecto interesante es que la extensión de la auditoría fue encomendada a auditores externos y no a la "corte" de auditores. Los auditores de los estados financieros anuales deben encargarse de esta auditoría ya que ellos, en contraste con las cortes de auditores, cuentan con la experiencia necesaria en auditorías del sector privado. Incluir la auditoría de administración en una auditoría de fin de año es una manera de evitar que las empresas involucradas se sujeten a mas auditorías de lo necesario.

La auditoría de la administración consiste en dos partes:

- \* Auditoría de cumplimiento con los reglamentos de parte de la administración
- \* Revisión de la situación financiera

La auditoría de cumplimiento con reglamento de parte de la administración constituye la esencia de una auditoría extensiva. No todos los aspectos de administración son tratados, sino solamente



los que se relacionan con cumplimiento con reglamentos, se comenta la cuestión de buen manejo de los asuntos de la empresa de parte de la administración, de acuerdo con principios comerciales, la diligencia necesaria para lograr una administración adecuada y concienzuda, medidas de economía requeridas, y cumplimiento con leyes y estatutos.

El propósito de auditoría de administración es de permitir que la junta de superintendencia, los ministerios y la corte de auditores formen su propio juicio basado en el reporte y, de ser necesario, tomar medidas adecuadas. El propósito principal y la razón de la auditoría adicional de administración es la auditoría de fin de año de los estados financieros.

La auditoría de cumplimientos con reglamentos de parte de la administración debe de incluir tres áreas:

- Lo adecuado de la organización administrativa
- Lo adecuado de los procedimientos administrativos
- Lo adecuado de las actividades administrativas

Hay que mencionar que en Alemania toda corporación con acciones tiene dos juntas, una junta administrativa y una junta de superintendencia, y se mantienen rigurosamente separadas. No se permite a un miembro de la junta administrativa ser miembro de la junta de superintendencia.

La primera cuestión sobre la cual hay que reportar es:

- 1.- Composición y actividades de la junta de superintendencia (de consejeros)



- 
- 2.- Regla de procedimiento administrativo
  - 3.- Transacciones legales y medidas sujetas a aprobación
  - 4.- Cumplimiento de transacciones con leyes o estatutos aplicables, reglas de procedimiento y resoluciones obligatorias de la junta de superintendencia
  - 5.- Reportar a la junta de superintendencia (de consejeros)
  - 6.- Bases de organización de los procesos de toma de decisiones y de los controles internos
  - 14.- Auditoría interna
  - 7.- Lo adecuado de la contabilidad
  - 8.- Presupuestos
  - 9.- Desarrollo de programas de inversión y su ejecución en cuanto a activos fijos tangibles
  - 10.- Compra y venta de inversiones y venta de otros activos importantes
  - 11.- Emisión de pedidos y sistemas de ordenes de compra

La segunda parte de la auditoría de administración trata de los comentarios sobre la situación financiera de la empresa. Se refieren explícitamente a la presentación de la situación financiera en el reporte de auditoría. Para poder determinar el



---

alcance de los reportes, hay que tomar en cuenta el objetivo de la auditoría de administración, proporcionar información sobre el desarrollo de la empresa, para permitir a las autoridades públicas a reaccionar oportunamente de ser necesario. Hay que reportar sobre la creación de reservas ocultas, se indica que solamente cantidades importantes son reportadas, y solamente al grado que pueden ser evaluadas sin dificultad durante la auditoría de fin de año.

El reporte sobre transacciones que arrojan pérdidas y las causas de las mismas, al analizar las causas de las pérdidas, el auditor muchas veces dependerá de información proporcionada por la administración, sobre todo si las causas se deben a circunstancias técnicas. La información tiene que parecer razonable. En caso de duda, en el cual no es posible ejercer juicio personal definitivo, hay que hacer una presentación adecuada de los hechos, para que el lector pueda tener la oportunidad de formar su propio juicio.

Hay que hacer los siguientes comentarios:

- 12.- Ejecución poco usual, arriesgada o indebida de transacciones, así como casos que pueden ser identificados como de mal manejo o de omisiones importantes
- 13.- Cobertura de seguros
- 15.- Puntos pocos usuales en estados financieros
- 16.- Capital contable y situación de dinero en efectivo
- 17.- Reservas ocultas



- 18.- Base de aportaciones patrimoniales y disposiciones contempladas de utilidades
- 19.- Resultados y capacidad de generar utilidades
- 20.- Transacciones poco provechosas y sus causas
- 21.- Causas de pérdidas netas durante el año
- 22.- Medidas tomadas o contempladas para mejorar la situación económica de la empresa

En el caso de la declaración alemana, hay que tomar en cuenta dos puntos importantes:

- \* Un procedimiento más prudente que puede producir diferencias entre costo histórico y costo actual
- \*. Más importante aún, la influencia de leyes fiscales en la presentación de los estados financieros

La base del reporte sobre resultados de operaciones es la comparación de utilidades o pérdidas del año en curso y el anterior, también de manera resumida, para mantener una estructura mas distinta de las declaraciones de utilidades y pérdidas. La composición de egresos e ingresos se muestra al revelar los porcentajes correspondientes. El aspecto importante en este contexto es su desglose en resultados de operaciones, resultados financieros, y resultados extraordinarios.

La calidad del reporte sobre la situación financiera de una empresa depende de varios factores:



- 1) Detalle y profundidad del reporte
- 2) Disponibilidad de datos relacionados en la empresa, lo que depende de la estructura del sistema general de contabilidad y el aspecto de oportunidad, o sea si los datos se encuentran disponibles y cuando
- 3) Lo confiable de los datos, o sea si hay calidad razonable
- 4) Al final, el reporte se sujeta a consideraciones de costo/beneficios. El análisis no es el propósito principal de la auditoría anual. El análisis se enfoca sobre nuestra opinión como auditor, y no se puede esperar que el cliente pague por más de lo estrictamente necesario
- 5) El reporte sobre la situación financiera de la empresa tendrá mayor detalle cuando una auditoría normal de fin de año acompaña a la auditoría de administración. Ya se han presentado los puntos sobre los cuales hay que reportar en dicho caso.

### *1.3 Inicio de la Auditoría Integral en México*

México vive una coyuntura económica sumamente compleja, en una sociedad cada vez mas dinámica y plural. Los sectores público, privado y social, orientan su energía y vitalidad hacia un desarrollo integral, permite la satisfacción de necesidades básicas de la población.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



La demanda de los mexicanos a una rápida pero eficaz y eficiente adecuación de los mecanismos de respuesta, implica a continuar con el saneamiento de las finanzas públicas; promover la competitividad y erradicar ineficiencias, al combatir las eliminamos la corrupción y se propicia mejores resultados y mejores servidores públicos.

La "Auditoría Integral", que se practica en México, es producto del trabajo realizado por un grupo de estudio multidisciplinario, constituido y supervisado por el gobierno mexicano, a través de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación (SECOGEF). Se consideraron las experiencias y procedimientos alcanzados en países pioneros como Canadá y Reino Unido.

En 1991 con base en los resultados de un programa piloto, nuestro modelo se sistematizó y se formalizó su aplicación en todo el sector público mexicano. El proceso de control y evaluación de la gestión pública mexicana, se desarrolla mediante la aplicación de diferentes tipos de auditorías; abarcando aspectos tanto de enfoque general como específico. Este importante esfuerzo técnico-operativo no ha sido suficiente para satisfacer los requerimientos del programa de modernización, promovido por el ejecutivo federal, desde el inicio de la presente administración.

En este sentido la contraloría de México diseño otros novedosos instrumentos; tal es el caso de la auditoría sobre la operación de reducción de la deuda externa mexicana; único caso en el mundo que ha merecido el reconocimiento de la comunidad financiera internacional. También se practica la denominada "auditoría de desincorporación" (también única en el mundo) que



apoya el proceso de redimensionamiento del sector público paraestatal mexicano; esta técnica ha permitido operar todo el proceso, con transparencia, honestidad y eficiencia.

El modelo logrado en México es de los mas complejos y de vanguardia. Esta técnica pretende los siguientes objetivos:

- Promover Eficiencia, Eficacia, Economía y transparencia
- Verificar el cumplimiento de metas y programas, y de la debida rendición de cuentas
- Verificar el adecuado cumplimiento de las normas que le son aplicables a cualquier ente

El apego al documento "Términos, Alcances, Normas y Técnicas Generales de Auditoría Integral", cuyo contenido abarca desde el marco general y la filosofía de la Auditoría Integral, hasta la metodología para su desarrollo y aplicación; la experiencia se conforma con la siguiente práctica:

- \* Con profesionistas independientes contratados por la propia contraloría, para la realización de Auditorías Integrales a organismos o entidades de la administración paraestatal
- \* Con auditores integrados en la plantilla de técnicos de la Contraloría General de la Federación, quienes formulan revisiones integrales a las secretarías del estado y a otros organismos y entidades
- \* Con auditores pertenecientes a los organismos internos de control del sector público



Destaca la fase previa para que los organismos internos de control de las dependencias y entidades adopten el concepto de "Auditoría Integral". En esta fase se implantó la metodología de "Auditoría por flujo de operación", que divide las transacciones de las dependencias y entidades, en seis diferentes flujos lógicamente encadenados entre sí:

- Tesorería
- Egresos
- Nómina
- Conversiones
- Ingresos
- Informe financiero

Integrador de los registros generados por las operaciones de cada flujo.

Esta metodología cubre las áreas y programas involucradas, así como sus efectos económico-financieros. La revisión a cada flujo implica su organización, planeación, controles internos contables y operativos, marco legal y cumplimiento de metas y objetivos de programas sustantivos. La experiencia ha permitido observar en términos generales, que la utilización de la metodología de la "Auditoría Integral" es altamente satisfactoria; se conocen sus ventajas y se ponderan con toda claridad sus riesgos y la aplicación de sus recomendaciones.

Dicha aplicación considera los siguientes riesgos: los resultados mal interpretados pueden usarse con fines no propositivos; esfuerzo infructuoso sino se da seguimiento a recomendaciones; considerar a la Auditoría Integral como una



---

panacea para lograr una buena gestión; no se le de la importancia al considerarla como revisión rutinaria; y, de un alto costo si no reporta los beneficios esperados.

Se considero conveniente: difundir mas ampliamente sus propósitos a funcionarios y personal de la entidad auditada; mayor intervención de contralorias internas para minimizar tiempos; reorientar alcances al terminar el diagnóstico preliminar; y diferirla a largo plazo en caso de nueva administración. La perspectiva a corto plazo fue la de institucionalizar la Auditoría Integral como un mecanismo de control y proceso estratégico permanente y aplicarla a un mayor número de dependencias y entidades.

Una vez que se obtienen los resultados de la Auditoría Integral y atendiendo las recomendaciones que se desprendieron de la misma, se puede afirmar que los resultados de estos trabajos han sido sobresalientes y de gran utilidad para los funcionarios de los entes auditados. Uno de los mayores retos lo ha constituido el distinguir con toda claridad y de manera precisa los objetivos sustantivos de las dependencias y entidades, evitar confundir las empresas públicas, de aquellas entidades de servicio institucional con una clara función social, ya que las primeras se sujetan a criterios de rentabilidad financiera, y las segundas, por la cobertura social que tienen (aun cuando no siempre son rentables) si deben actuar con Eficiencia, Eficacia y productividad.

La precisión en la aplicación de la Auditoría Integral, esta permitiendo a las dependencias y entidades auditadas reorientar sus objetivos, cambiar sus estrategias y políticas, así como redefinir sus programas, presupuestos y procedimientos. Se ha mejorado la



efectividad de la organización, su productividad y por ende, el servicio a los usuarios. Sobresale como parte de la revisión a su entorno, la desregularización y simplificación, y la autonomía de gestión.

El reforzamiento a los controles de la organización, controles de operación y controles internos contables, ha originado que la información que se genera para la toma de decisiones, sea mejor y mas objetiva. Los resultados han sido buenos, sin embargo queda mucho por hacer.

El estudio sobre Auditoría Integral se formó en el año de 1989 y los trabajos se han venido desarrollando con suficiente profundidad y en forma intensa desde entonces hasta la fecha, inclusive, realizando pruebas piloto que se han desarrollado en instituciones, empresas o entidades del estado. Intercambio de puntos de vista, conceptos, criterios y definiciones a través de extensas juntas unieron a profesionistas de diversas disciplinas para iniciar la investigación y el desarrollo de esta materia; a iniciativa de la Secretaria de la Contraloría General de la Federación; durante varias reuniones los "distintos idiomas" dificultaron la comunicación y el entendimiento del grupo. Después de aclaraciones, precisión de conceptos, fijación de objetivos y elaboración de algunos documentos, se dio la comunicación bajo un mismo idioma, con las particularidades de la formación profesional de cada una de dichas disciplinas.

Quedo bien definido que tanto los objetivos de esta clase de revisiones como sus lineamientos y metodología de trabajo, se encaminarían a propósitos específicos de la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, tomando en consideración la



bibliografía, documentos y experiencias que ya existían tanto en México como en el extranjero. Se ha tenido la oportunidad de llevar a cabo algunas auditorías de tipo operacional, administrativo, de eficiencia, pero ha sido hasta las experiencias recientes, en que siguiendo una metodología precisa, clara y flexible, se ha interiorizado en forma amplia en esta nueva disciplina.

En los trabajos que han participado auditores integrales, se ha comprobado que los objetivos de esta clase de revisiones, definidos en el documento de "Términos, Alcances, Normas y Técnicas Generales de Auditoría Integral", corresponden a una realidad vivida en la práctica y nos referimos a la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una entidad o programa y que para el logro de tal propósito esta clase de auditorías evalúa el grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con Economía, Eficiencia y Eficacia.

Destacamos en forma importante, a la metodología, que incluye desde la planeación general, considerando el Plan Nacional de Desarrollo de los objetivos sectoriales de la entidad, así como la recopilación de los diversos análisis y de la información que se revisará, la necesidad de identificar los asuntos de trascendental importancia, las entrevistas con los directivos o principales ejecutivos de la entidad así como la revisión y conocimiento del ambiente general del sistema de control interno ya que con este se pueden definir e identificar las fuerzas y debilidades de la entidad auditada para estar en condiciones de preparar un diagnóstico preliminar que posteriormente concluye en la propuesta específica de la propia Auditoría Integral, que define las áreas particulares sujetas a revisar con el citado enfoque integral.



Dentro de la planeación específica destaca la necesidad de definir con claridad los objetivos principales y los detallados así como el alcance general y particular del trabajo, establecer los resultados que se esperan; situación difícil, que es posible lograr con una planeación adecuada. El programa general de trabajo incluye que se cuente, con metodología que contenga los pasos que deben seguirse en forma detallada; para ello se deben precisar los recursos necesarios, informes parciales acerca de los avances del programa, todo bajo una coordinación, supervisión y reuniones del grupo multidisciplinario.

La ejecución del trabajo implica, el realizar las suficientes pruebas, encaminadas más a la calidad que a cantidad y a obtener la suficiente comprobación del trabajo efectuado, apoyándose con todos los elementos o herramientas de trabajo, como cuestionarios, guías, flujogramas, documentación, controles, expedientes, datos estadísticos, revisión de manuales o políticas de operación; se exige un proceso de seguimiento de recomendaciones proporcionadas a la definición de situaciones existentes.

Una valiosa experiencia ha sido el que se hayan seleccionado partes o áreas importantes de la operación de las entidades; las siguientes revisiones serán muy bien recibidas y aceptadas, un reto es el definir o tratar de definir con anticipación indicadores o parámetros que permitan medir el grado en que los programas de las entidades han cumplido su cometido. No es recomendable ni posible disponer de criterios o de parámetros generales ya que variarían en función al entorno y características de cada empresa, objetivos particulares y circunstancias de cada trabajo.



Por otra parte ha sido una experiencia más el comprobar que las normas de auditoría aplicables a los Contadores Públicos han sido adoptadas en los lineamientos de la Auditoría Integral, se ha comprobado que dichas normas son perfectamente aplicables en la practica; es importante dejar establecido que esta clase de revisiones van encaminadas más a la verificación y satisfacción de calidad de las pruebas realizadas que a la cantidad de las mismas. Las auditorías de esta naturaleza, incluyen necesariamente la evaluación de los objetivos o metas que tienen establecidos cada entidad y todo esto bajo contexto del Plan Nacional de Desarrollo; el equipo multidisciplinario se complementa por las diversas experiencias de cada uno de ellos, por ejemplo los contadores internos tienen por la naturaleza de sus trabajos y responsabilidades, un mayor conocimiento, familiarización y vivencia diaria de las operaciones, situación que se complementa con los profesionales externos, que al desarrollar el trabajo en equipo aportan ideas independientes, basadas en experiencias de otra clase de revisiones de esta naturaleza y de su conocimiento de otras entidades, lo que enriquece este tipo de auditorías.

Al referirnos a profesionales de "otras disciplinas", estamos considerando a cualquier tipo de especialistas profesionales, por lo menos a nivel Licenciatura: Abogados, Actuarios, Arquitectos, Ingenieros, Licenciados en Administración, Licenciados en Economía, en Informática, Médicos, etc.; Y por supuesto, a los Contadores Públicos. Como es sabido, dentro de las mencionadas disciplinas, existen diversas especialidades; el equipo externo debe aprovechar al máximo el trabajo que realizan los órganos internos de control o de contralorías internas ya que ello facilita su trabajo. Esta auditoría tiene un enfoque directamente encaminado del presente hacia el futuro y el equipo que la realiza debe tener una



mentalidad de hombre de negocios, creativo y con la imaginación necesaria para poder visualizar de manera amplia la operación, objetivos y administración de las entidades.

Pensando en que las recomendaciones y las aportaciones que realizan son factibles y tendientes a corregir o reencausar las operaciones para cumplir con los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia; la metodología definida en una Auditoría Integral, incluye como propósito principal, el apoyo a quienes la realizan para lograr las mejores recomendaciones y al mismo tiempo puedan contribuir al análisis y evaluación de las operaciones de la entidad auditada.

Ha sido excelente la experiencia tenida por lo que se refiere a los informes que los lineamientos establecen y que se refieren a un memorándum de planeación inicial, al informe de diagnóstico preliminar, a la propuesta específica de la propia Auditoría Integral, a los informes parciales de avance, al informe final preliminar, al informe final, a un resumen ejecutivo y a un reporte de horas utilizadas en la elaboración de la auditoría multicitada.

La Eficiencia, Eficacia y Economía, creemos recomendable el que estos tres conceptos se comenten bajo el mismo capítulo ya que es difícil, el distinguir dichos factores y el tratar de hacer los comentarios correspondientes en el texto del informe final por cada uno de ellos. El propósito es que se encuentren comprendidos dentro de la estructura del informe y que se haya profundizado en dichos conceptos pero los comentarios podrán estar bajo un mismo rubro que puede abarcar a los factores financieros, humanos, físicos, bajo los elementos de Eficiencia, Eficacia y Economía.



La Auditoría Integral no sustituye a la Auditoría de Estados Financieros que por mucho, durante varias décadas, ha demostrado su valiosa necesidad; sus objetivos han quedado definidos desde hace mucho tiempo, su normatividad y reglamentación probadas deben servir de ejemplo y orientación a los trabajos, pruebas, experiencias, estudio y lineamientos de la Auditoría Integral cuyos objetivos, se ha quedado establecido, son distintos.

Es cierto que el interés por efectuar Auditorías Integrales, esta cobrando recientemente mayor relevancia en muchos países, su concepción se remonta a 20 años atrás. Las "Normas de Auditoría a Organismos, Programas, Actividades y Funciones Gubernamentales" emitidas en 1972 por el Contralor General de los Estados Unidos, incorporan formalmente el señalamiento de las responsabilidades de rendir cuentas y la necesidad de ampliar las revisiones financieras y de legalidad con auditorías de Eficiencia, Eficacia y Economía.

En 1978 el Instituto Internacional de Auditores Internos emitió las normas para la práctica profesional, para ser adoptadas mundialmente por todos sus miembros. En estas normas se precisa que el alcance de la auditoría interna debe incluir: el exámen y evaluación de la confiabilidad e integridad de la información financiera y operacional; el cumplimiento con políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos; la salvaguarda de los activos; el uso económico y eficiente de los recursos; el logro de los objetivos y metas establecidas para las operaciones o programas.

Las normas generales de auditoría interna gubernamental emitidas en México por la Secretaria de la Contraloría General de la Federación en 1986 y recientemente revisadas, coinciden en esencia con las antes mencionadas, adoptadas por otros gobiernos



y/o aplicadas por los auditores internos en la mayoría de los países en el mundo.

La obligación de rendir cuentas por parte de los servidores públicos en nuestro país, esta sujeta a diversos controles y auditorías, no esta aun legislado o no es práctica común, el que sus informes de gestión o los reportes de los auditores, sean publicados o puestos a disposición de cualquier interesado, como sucede en otros países.

Los auditores internos tanto del sector público como del privado están identificados con el propósito de la Auditoría Integral, las diferencias que pudieran existir no estarían en el enfoque o en la metodología o normas básicas de actuación, sino en el énfasis que en su caso se le debe dar en el sector público al concepto de la responsabilidad de rendir cuentas, en virtud de tratarse del manejo de recursos públicos.

En esencia, el criterio de eficacia considera si finalmente la entidad fue capaz de alcanzar los objetivos específicos que derivan del objeto social, precisando el grado y magnitud de los logros; por su parte, el criterio de eficiencia toma en cuenta la productividad en el uso de los recursos disponibles para conseguir determinados fines.

El diagnóstico preliminar de los auditores constituyen la etapa de partida para abordar los problemas sustantivos y precisar las prioridades de la Auditoría Integral. Este ejercicio exige de una comunicación intensa entre los consultores externos y los funcionarios de la empresa para establecer una base de común análisis, que permite llegar a la etapa de recomendaciones con



aportaciones específicas. Un buen diagnóstico garantiza en gran medida el examen de los problemas clave, lo que a su vez abre opciones para la solución que requiere la empresa.

En México dentro de las pruebas piloto que se han realizado tenemos los casos de:

PEMEX : la función de Auditoría interna en PEMEX dentro del entorno descrito y ante la panorámica de una profunda reestructuración de la administración, decidió el desarrollo de un programa piloto de Auditoría Integral durante este ejercicio. Reconociendo de antemano, que los resultados no podrían ser razonablemente satisfactorios, se programó la intervención, como una búsqueda de oportunidades y como la realización de un esfuerzo concreto para aplicar el enfoque de Auditoría Integral a una área determinada, a fin de probar la metodología y propiciar el entrenamiento de nuestro personal.

El avance observado a la fecha corresponde a la obtención del diagnóstico preliminar del centro petroquímico, el cual nos permite hacer algunas precisiones importantes acerca de los factores que han incidido sobre el proyecto piloto. Durante muchos años en la empresa han predominado criterios, prácticas y esquemas centralizados, en los que no se otorgaban facultades y atribuciones plenas a los mandos directivos de las áreas operativas de los centros de trabajo. Esta situación fue especialmente crítica en las funciones como adquisiciones, almacenes, contabilidad, presupuestos, administración de recursos humanos y otras.

En estas circunstancias, los beneficios potenciales de revisiones con este enfoque se ven disminuidos, ya que el alcance



de la responsabilidad de los mandos directivos, de los centros de trabajo, ha tenido limitaciones concretas.

Las perspectivas de la Auditoría Integral en PEMEX son:

- A) Avance del proceso de reorganización
- B) Acciones a cargo de la Contraloría General

Otro aspecto, se refiere al entendido de que la Auditoría Integral es un esfuerzo planeado, ejecutado y reportado exclusivamente por una entidad específica (interna o externa)

- Grupo Industrial y Comercial PIPSA: puso de manifiesto las ventajas que ofrece la Auditoría Integral, al instrumentarse mediante un enfoque de comunicación abierta de alto nivel directivo, así como de trabajo conjunto y cooperación entre los especialistas externos y los servidores públicos de las entidades. El resultado deriva de la oportuna identificación de fallas, así como en el diseño y aplicación de medidas correctivas.

La experiencia de la Contaduría Mayor de Hacienda en relación a la Auditoría Integral en su sesión de 8 de mayo de 1991, recibió un mandato pleno de la H. Cámara de Diputados, mediante el cual se le ordenaba realizar una auditoría a un sector de la administración pública, cuyo propósito fue el de obtener un diagnóstico sobre su estructura financiera, evaluar la calidad de los sistemas internos y externos de control establecidos y el cumplimiento del sector en sus objetivos.

Considerando las vertientes de auditoría, se constituyo un



grupo multidisciplinario integrado por los directores generales de las áreas de evaluación de programas, auditoría de obra pública, auditorías al sector paraestatal, análisis económico, y unidad de programación, normatividad y control de gestión; cuya comisión fue la de diseñar un esquema que definiera los tipos de auditoría que se tendrían que realizar para atender lo señalado en el mandato, las áreas a las que acudirían para obtener la información, así como la estructura del informe que se rendiría al H. Congreso de la Unión.

Con la información obtenida así como los criterios establecidos, la Contaduría Mayor de Hacienda procedió a determinar el tipo y alcance de las auditorías a realizar, determinándose en materia de alcance que se revisaría en un período de 4 años y se definió información adicional que el sector auditado tendría que elaborar.

En otro orden de ideas es importante resaltar que la Contaduría Mayor de Hacienda conforme a sus atribuciones tiene la facultad de establecer coordinación con la Secretaría de la Contraloría General de la Federación a fin de uniformar las normas de auditoría gubernamentales, por lo que se ha establecido una estrecha colaboración con esta dependencia en el desarrollo de la metodología aplicable a la Auditoría Integral.

La Contaduría Mayor de Hacienda atenta a las cambiantes necesidades de información que exige tanto los miembros del congreso así como, los ciudadanos en general, ha encontrado en la Auditoría Integral una técnica de revisión con un enfoque moderno que responde a las demandas de tipo social. Emprendió con especial entusiasmo un proceso de implementación de la Auditoría Integral



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



---

como instrumento para la ejecución de sus trabajos, se aplica una política interna de capacitación de esta técnica, entre los miembros de su personal, así como de difusión de las experiencias adquiridas.



---

## ***CAPITULO II CONCEPTOS SOBRE TIPOS DE AUDITORIA PUBLICA***

### ***2.1 Propósito***

La Auditoría pública es una función independiente de apoyo a la función directiva y se orienta básicamente a la verificación, exámen y evaluación de las operaciones y sistemas de control de las dependencias y entidades con el propósito de determinar el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia, con que se están alcanzando las metas y objetivos, vigilando además que el manejo y aplicación de los recursos públicos responda a las políticas dedicadas a la materia por el Ejecutivo Federal.

### ***2.2 Naturaleza y concepto de Auditoría Pública***

Esta función comprende la auditoría gubernamental y auditoría externa, la gubernamental puede ser realizada por la SECOGEF mediante revisiones efectuadas bajo criterios de selectividad y profundidad con el objeto de efectuar y evaluar el manejo adecuado de los recursos públicos y la legalidad del quehacer gubernamental por los órganos internos de control de dependencias y entidades o por las contralorías estatales, en apoyo a la federación en lo correspondiente a recursos federales aplicados a los estados de la república.

La auditoría pública se lleva a cabo también por auditores externos designados por la SECOGEF, la cual norma las líneas de acción y supervisa la calidad profesional de sus actividades para



efectos de dictaminar año con año los estados financieros de las entidades paraestatales.

La auditoría pública es una función independiente de apoyo a la función ejecutiva, orientada a la verificación, exámen y evaluación de la organización, de la planeación de los controles internos de la productividad tanto interna como externa y de la observancia de la legislación aplicable a las áreas y operaciones de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal con el propósito de determinar el grado de la Economía, Eficiencia y Eficacia en el manejo de los recursos para el efectivo logro de las metas y objetivos.

### *2.3 Clases y tipos de Auditoría Pública*

Partiendo de la idea básica de que una auditoría es simple y llanamente un proceso de revisión con el objeto de hacer una evaluación y brindar una opinión profesional se puede afirmar que el termino "Auditoría" es muy general y sobre todo aplicable a todas las cosas y pudiendo también tener múltiples objetivos.

"Auditoría" es el genero que puede tener diversos atributos específicos de acuerdo a los que tendrá ciertas características que harán una distinta de la otra. Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad pueden ser entre otros quien la práctica, el objetivo que se persigue, el objetivo sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, la periodicidad, el usuario final, los procedimientos y técnicas, etc.

Definiendo pues el concepto y objetivos de la auditoría pública a continuación se mencionan las clases y tipos de auditoría



que la componen.

### 2.3.1. Auditoría específica

La primer clase de auditoría pública es la "Auditoría específica" que como su nombre lo indica se refiere a revisiones determinadas, aisladas y dimitidas con alcances, enfoques y objetivos particulares ya sean:

- Al terminar las unidades administrativas, recursos, áreas o programas abarcando todas las fases que integran su operación (organización, planeación, controles internos, observancia de la legislación y obtención de metas y objetivos) y sometiendo a cada una de ellas a los diferentes tipos de auditoría que le sean aplicables (administrativa, operativa, financiera, de legalidad o sustantiva), o;
- A determinadas fases de todas las unidades administrativas, recursos, áreas y programas que integran la operación aplicando cada una de ellas el tipo de auditoría que se requiere según sus objetivos particulares

Las instancias que por sus características y por las propias de esta clase de auditoría pueden desempeñarla son: los órganos internos de control, los auditores gubernamentales, los auditores externos y los contralores estatales. La auditoría específica se puede aplicar cuando:



- A) Sea de interés del público en general o de un alto nivel ejecutivo, conocer el manejo de determinada unidad operativa, programa, recurso o actividad para informar a terceros o formarse su propio criterio y emprender las acciones aplicables (administrativa, penales y/o civiles) a que haya lugar.
- B) Sea de interés de alguna dependencia o entidad que preste sus servicios a otras dependencias o entidades, conocer de la oportunidad, con la que se le atribuye los servicios a cargo de estas últimas (pago de impuestos federales, estatales o municipales, cuotas a instituciones, de salud, primas de seguros, etc)
- C) Sea de interés de la propia SECOGEF, saber del cumplimiento de leyes reglamentos, decretos u otros ordenamientos aplicables en la administración pública federal que por encargo del Ejecutivo Federal tengan la obligación de verificar el adecuado manejo de programas y recursos
- D) Sea de interés del propio órgano interno de control, auditar unidades operativas, programas y recursos o actividades en las que de acuerdo con la investigación previa se determine la ausencia o insuficiencia de controles adecuados u otros indicios mediante los cuales determine la existencia de riesgos potenciales en su operación
- E) Sea del interés del Ejecutivo Federal, de la SECOGEF u otras instancias autorizadas, por tener un dictamen de



los estados financieros de una entidad.

La auditoría específica se compone a su vez de los siguientes tipos de auditoría:

### 2.3.2 Auditoría Administrativa

Esta orientada a la revisión, examen y evaluación de la organización de las áreas que llevan a cabo las operaciones con el objeto de que garanticen el óptimo aprovechamiento de los recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos e incluye aquellos aspectos relacionados con:

- Su estructura orgánica, nivel jerárquico y calidad de los recursos humanos y materiales que la integran
- Programas de capacitación, adiestramiento y control de calidad
- División de actividades y supervisión
- Existencia y aplicación de manuales de organización
- Desconcentración y simplificación administrativa
- Mecanismos de autoevaluación

### 2.3.3 Auditoría Operativa

Esta orientada a la revisión, examen y evaluación de la planeación de la función y de los controles internos operativos que la regulan con el objeto de que aseguren Economía y Eficiencia en la programación, manejo y salvaguarda de recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos. Incluye aquellos aspectos relacionados con:



- La definición de metas y objetivos
- El plan general de acción
- Los presupuestos de operación e inversión
- Existencia y aplicación de manuales, normas, políticas y procedimientos
- Flujo de operación
- Uso y archivo de documentación
- Sistemas basados en procesamiento electrónico de datos
- Salvaguarda de recursos
- Cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables en materia de Economía y Eficiencia
- Adquisición, uso y destino final de recursos

#### 2.3.4. Auditoría Financiera

Esta orientada a la revisión, exámen y evaluación de los controles internos contables. La Auditoría financiera se puede orientar a la auditoría de estados financieros o de aspectos financieros en particular. La auditoría de estados financieros tiene por objeto determinar:

- Si los estados financieros de la entidad auditada presentan razonablemente su situación financiera, los resultados de sus operaciones y sus flujos de efectivo o cambios en su situación financiera, conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Si la entidad ha observado las leyes y reglamentos aplicables a aquellas transacciones y eventos que puedan tener un efecto importante en sus estados financieros.



Las auditorías de aspecto financiero en particular tienen como propósito determinar:

- Si los informes financieros y sus elementos como cuentas, fondos o partidas se presentan razonablemente
- Si la información financiera se presenta de acuerdo con criterios establecidos o declarados expresamente
- Si la entidad auditada ha cumplido con los requisitos financieros y fiscales específicos

Los auditores de aspectos específicos en particular pueden incluir las siguientes materias (por si o como complemento de auditorías administrativas y operativas relacionadas con esa materia):

- A) Segmentos de estados financieros
- B) Información financiera diversa (estados de ingresos y gastos, estados de entradas y salidas de efectivo e integración de activos fijos)
- C) Informes y anexos sobre aspectos financieros (gastos para programas o servicios específicos, modificaciones presupuestales y variaciones entre los resultados financieros estimados y reales)
- D) Contratos (licitaciones, precios unitarios, liquidaciones, o terminación de contratos y cumplimiento de las condiciones contractuales)
- E) Subvenciones



- F) Control contable para regular la contabilidad, la preparación de informes financieros y el procesamiento de las transacciones.
- G) Sistema basado en procesamiento electrónico de datos.
- H) Sistemas financieros (sistemas de nomina).
- I) Fraudes.

#### 2.3.5 Auditoría de Legalidad

Estas se orientan a la revisión, examen y evaluación del cumplimiento de las disposiciones legales que le sean aplicados y a la operación e información financiera de una dependencia o entidad cuya inobservancia pudiese afectar significativamente las cifras presentadas en la información financiera o en la adquisición, salvaguarda y uso de recursos.

#### 2.3.6 Auditoría Sustantiva

El propósito principal de esta auditoría es el revisar, examinar y evaluar el grado de cercanía o desviación en la obtención de metas y objetivos establecidos de la efectividad de los logros obtenidos, este tipo de auditoría incluye el análisis de modos y métodos alternativos a través de los cuales se pueden lograr los objetivos. Incluye también aspectos tales como:

- Indicadores sociales.
- Grado de atención a la población objetiva.
- Cumplimiento de programas nacionales o sectoriales de los



que la dependencia o entidad forma parte.

- Otros aspectos relacionados con programas prioritarios y/o sustantivos.

La auditoría sustantiva puede ser tan especializada, como especializada sea la operación o giro particular de la dependencia o entidad por lo que puede incluir otros tipos de auditoría (técnica, médica, etc.)

#### 2.3.7 Auditoría Integral

Apartir de 1989 la SECOGEF ha venido desarrollando diversas actividades económicas encaminadas a que la auditoría pública se constituya en una función integral esto es que sea aplicable a las partes que entran en la composición de un todo.

El propósito general de la Auditoría Integral es la evaluación del grado y forma de cumplimiento del objetivo social de una dependencia o entidad.

Para el logro de tal propósito, la Auditoría Integral evalúa:

- El grado en que los recursos financieros, físicos y humanos son administrados con Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Si la obligación de rendir cuentas es razonablemente cumplida.
- Si se han acatado las disposiciones legales y reglamentarias aplicables.



Y efecta el seguimiento de las medidas y acciones implantadas para mejorar la gestión de la dependencia o entidad

La Auditoría Integral es un proceso continuo sustentado en la emisión de una opinión imparcial y calificada, producto del informe elaborado por un grupo multidisciplinario.

Los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia a que aluden los párrafos anteriores se entienden en los términos reconocidos previamente por la propia SECOGEF.

La determinación del alcance que deba darse al proceso de la Auditoría Integral estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de cada una de las entidades en que vaya a realizarse, debiéndose efectuar en una forma selectiva y contemplando los controles internos tomando en cuenta además, tanto las diversas intervenciones, los objetivos que estas persiguen; como la importancia relativa y riesgo de las investigaciones y operaciones de la entidad en la auditoría.

Se reconoce igualmente que la practica de la Auditoría Integral podrá enfocarse a una parte o a la totalidad de las funciones de la entidad por lo que invariablemente la determinación del alcance deberá hacerse con base en un diagnóstico preliminar del entorno global de la misma, así como la de sus objetivos, metas, programas, controles, sistemas y su interrelación y todo ello a la luz de los propósitos nacionales de desarrollo generales y particulares respecto de la empresa de que se trate.

La Auditoría Integral tiene un enfoque del presente al futuro siendo necesario que el responsable de ejecutarla tenga una



---

mentalidad de hombre creativo y en sus análisis se ubique en la posición mental de ser el encargado de la toma de decisiones en el mas alto nivel de la organización, de manera tal que sus diagnósticos, recomendaciones e informes señalen de acuerdo a sus puntos de vista que debe hacerse para que la dependencia o entidad alcancen sus objetivos, o bien que acciones pueden tomarse para reencausar las operaciones cumpliendo con los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia. Las instancias que por sus características y por las propias de esta clase de auditoría pueden desempeñarla son:

Los órganos internos de control, los auditores gubernamentales y los auditores externos (que aún cuando su función se encamina primordialmente a la auditoría de estados financieros, pueden ser contratados para realizar Auditorías Integrales).



---

## ***CAPITULO III MARCO DE ACCION DE LA SECOGEF EN MATERIA DE CONTROL***

### ***3.1 Normatividad general***

Las normas generales de Auditoría pública son los requisitos de calidad relativos a la personalidad de los auditores públicos al trabajo que desempeñen y a la información periódica que reportan tanto al titular de la dependencia o entidad como a la SECOGEF.

Dichas normas atañen a los órganos internos de control al formar parte de la función de auditoría pública.

### ***3.2 Objetivo y Alcance***

Los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia, se entienden en los términos reconocidos previamente por la propia Secretaría de la Contraloría en su boletín "B", denominado "normas generales de auditoría interna gubernamental" como sigue:

El concepto de eficacia relaciona la magnitud de las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las de las realizadas.

Los conceptos de Economía y Eficiencia atienden a la necesidad de que la obtención y uso de los recursos en la entidad, se lleven a cabo de una manera óptima y conforme a criterios de racionalidad preestablecidos, que contemplen además, la asignación



adecuada de personal de las distintas labores de la entidad.

Adicionalmente, la eficacia relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado, es un concepto relativo que denota la productividad obtenida, comparada esta con la prevista en el presupuesto y en su caso con parámetros disponibles que sean aplicables.

La determinación del alcance que debe darse al proceso de la Auditoría Integral, estará en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de cada una de las entidades en que vaya a realizarse, debiéndose efectuar en una forma selectiva y contemplando los controles internos, tomando en cuenta además, tanto las diversas intervenciones y los objetivos que estas persigan, como la importancia relativa y riesgo de las investigaciones y operaciones de la entidad en la auditoría.

La práctica de la Auditoría Integral podrá enfocarse a una parte o a la totalidad de las funciones de la entidad, por lo que invariablemente la determinación del alcance deberá hacerse con base en un diagnóstico preliminar del entorno global de la misma, así como de sus objetivos, metas, programas, controles, sistemas y su interrelación, y todo ello a la luz de los propósitos nacionales de desarrollo generales y particulares respecto de la empresa de que se trate.

Los principales objetivos de la auditoría pública son:

- A) Verificar, examinar y evaluar si:
- Los recursos financieros, humanos y materiales que soliciten las dependencias y entidades de la



---

Administración Pública Federal son adquiridas en términos de economía en cantidad, calidad y costo.

- Los recursos financieros, humanos y materiales adquiridos y existentes se manejan con eficiencia, garantizando que los mismos resulten eficientes y no excesivos para llevar a cabo sus funciones.
  - La combinación de recursos y funciones que se lleva a cabo en términos de operación y registro aseguran la eficiencia necesaria para guardar una óptima relación entre bienes y servicios utilizados y producidos para alcanzar las metas y objetivos.
  - Como efecto de las causas anteriores, las metas y objetivos encaminados se alcanzan de manera efectiva.
- B) Determinar los errores e irregularidades, sus causas y efectos así como emitir conclusiones y recomendaciones que coadyuven a la mejora de la operación para el adecuado cumplimiento de metas y objetivos.
- C) Dar puntual seguimiento a la implementación de las recomendaciones preventivas y correctivas para determinar el grado en que son atendidas.

### 3.3 Acción de la *SECOGEF* bajo contexto de una función

En este apartado se señala el universo de acción de la *SECOGEF* definiendo y diferenciando aquellas funciones que desarrolla en



---

torno a la auditoría pública como funciones complementarias pero que a la vez se constituyen en tareas sustantivas en base al entorno global de la función integral de control y evaluación de la gestión pública y aquellos que propiamente se identifican con la función de auditoría pública señalando las diferentes instancias que en ella participan, así como la naturaleza, dependencia, objetivos, atribuciones y funciones de cada una de ellas.

#### *3.4 Aspecto fiscal y de control en la gestión pública*

Que se oriente a optimizar los mecanismos y procedimientos de control y fiscalización para que con un enfoque preventivo se asegure el manejo honesto y transparente de los recursos públicos y la observancia del marco normativo que regula la función pública. Las acciones de este programa se realizan con la participación de los órganos internos de control de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, los comisarios, los auditores externos, los auditores gubernamentales y los contralores estatales para el manejo de los recursos federales.

Este programa se apoya en la actualización de la normatividad para el control y fiscalización gubernamental y la promoción de medidas preventivas para el manejo de los recursos públicos; el fortalecimiento y control de la operación de los órganos internos de control; en la auditoría pública la verificación y control del gasto coordinado con estados y municipios, el seguimiento y evaluación de compromisos de giras presidenciales y el fortalecimiento de las relaciones inter-institucionales.



### 3.5 *Evaluación gubernamental*

La SECOGEF promueve y vigila que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal realicen su autoevaluación conforme lo establece, en el caso de estas últimas la Ley Federal de Entidades Paraestatales y su Reglamento, siendo una de las funciones de los comisarios de las entidades el de opinar sobre los informes que presentan los directores de las entidades en el seno de los órganos de gobierno.

En este mismo sentido, los comisarios de dependencias participan en forma activa en estrecha coordinación con las unidades de contraloría interna de la misma.

Los mencionados programas y acciones son desarrollados por la SECOGEF de acuerdo con sus atribuciones en el ámbito del poder ejecutivo federal.

### 3.6 *Eficiencia y Eficacia en la gestión pública*

Preveé la instrumentación de acciones tendientes a lograr la simplificación de la Administración Pública Federal para prevenir irregularidades, hacer más fluidas las relaciones entre sociedad y gobierno, agilizar las gestiones de los ciudadanos en el ejercicio de sus derechos o en el cumplimiento de sus obligaciones y liberarlos del agobio que sufren cuando se encuentran con trámites complejos, atención deficiente, abuso y corrupción.

La promoción de la Eficiencia y Eficacia trascienden hacia las administraciones públicas estatales y municipales mediante la concentración de acciones donde la SECOGEF apoya sus esfuerzos de



modernización con estricto respeto a su autonomía constitucional.

### *3.7 Modernización y evaluación de las empresas públicas*

Esta actividad esta enfocada básicamente a la verificación y seguimiento de la Ley Federal de las Entidades Paraestatales y su Reglamento, así como a la promoción , seguimiento y vigilancia del Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública en 1990-1994.

Para ello se enfatiza en el control, fiscalización, vigilancia y evaluación de las entidades paraestatales, en la aplicación de la auditoría interna y externa y el seguimiento, fiscalización y vigilancia del proceso de desincorporación de entidades paraestatales, no estratégicas y prioritarias (que incluye la realización de auditorías a las entidades sujetas a este proceso).

### *3.8 Responsabilidades de los servidores públicos*

El programa tiene como objetivo fundamental promover y vigilar el escrupuloso cumplimiento de las disposiciones y principios que contiene la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, para que el desempeño de los empleados al servicio del estado obedezca a criterios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, para lo cual se lleva a cabo el control patrimonial de los servidores públicos, la verificación de las posibles responsabilidades y, en su caso la aplicación de sanciones que marca la ley (Anexo A).

Todo servidor público que recibe el mandato o responsabilidad de administrar recursos, asume la obligación formal y estricta de



informar sobre su cumplimiento, es decir, de rendir cuentas sobre el resultado de su gestión, y específicamente acerca de la posición financiera y los resultados obtenidos por la entidad en la fecha y durante el período que abarca la revisión, así como sobre la Economía, Eficiencia y Eficacia con que se manejaron los recursos.

### *3.9 Características del auditor integral*

Los auditores nacen por una necesidad de los informantes para que los dueños confíen en los resultados que se les presentan; son un efecto. Y apartir de su dictamen sobre la conducta de los administradores, muy pronto están influyendo en las decisiones de los dueños para orientar sus empresas a ser mas productivas; son una causa.

El auditor integral no debe llevar a cabo su trabajo validando el total de la operación en cuanto a cantidad de las operaciones e información que genera la entidad, dejando la calidad como uno de los parámetros de su evaluación.

La realización de la Auditoría Integral en las entidades paraestatales del sector público, deben incluir obligadamente la evaluación de los objetivos de la entidad dentro del contexto del Plan Nacional de Desarrollo y los fijados por la coordinación sectorial.

#### *3.9.1 Responsabilidades y relaciones con despachos independientes*

Las auditorías de estados financieros que practican tradicionalmente los contadores públicos independientes a todas las



entidades del sector público desde hace muchos años, ha permitido apoyar y otorgar mayor confiabilidad a las cifras que prestan las entidades públicas a fin de que la rendición de cuentas ante la sociedad sea mas transparente y veraz. Este tipo de auditoría por su objetivo, alcance y características no proporcionan elementos suficientes de juicio necesario sobre el quehacer operativo, administrativo y de legalidad del sector paraestatal.

Además de las auditorías de carácter financiero que se seguirán llevando a cabo en el sector paraestatal, actualmente y con objeto de conocer con mayor profundidad y alcance no solo aspectos financieros, sino administrativos, operativos, de legalidad, Eficiencia, Eficacia y Economía, la SECOGEF también a través de despachos de auditores integrales de diferentes profesiones, esta desarrollando auditorías integrales en varias entidades públicas.

Los despachos independientes de auditores integrales , para llevar a cabo sus revisiones, se basan obligatoriamente en los objetivos, procedimientos y metodología diseñada y elaborada por la SECOGEF, lo que ha permitido homogenizar los resultados y alcances de esta novedosa disciplina en México.

La realización de la Auditoría Integral bajo las instancias antes mencionadas, permitirá indudablemente determinar las oportunidades de mejora tanto de la administración como la situación financiera de las empresas públicas, de suerte tal que sus órganos de gobierno orienten adecuadamente a la toma de decisiones hacia las áreas críticas que requieran atención urgente en el corto plazo o hacia otras en las que se prevé en el futuro algún problema crítico y por lo tanto deben tomarse acciones a



mediano y largo plazo.

### *3.10 Informes que requiere la SECOGEF*

En virtud de ser lo primero que vera el lector, es indispensable que sea claro con el impacto necesario para invitarlo a que continúe leyendo de tal forma que desde el inicio mismo del informe, el lector sienta que va a encontrar opiniones positivas e interesantes que contribuyan a elevar la eficiencia de la empresa y que tales apreciaciones estén expresadas por personas preparadas profesionalmente para brindar mayor colaboración a la administración de la empresa y a toda la organización en sí.

El informe de Auditoría Integral debe estar debidamente estructurado y los comentarios y/o reclasificaciones deben ser claros para que el informe por sí solo pueda ser un medio de comunicación para los diferentes niveles de la gerencia.

En consecuencia, el informe debe reunir los siguientes elementos de calidad y de contenido.

#### A) Precisión.

- Cada recomendación deberá estar firmemente basada
- Hacer sentir que nos aseguramos personalmente
- Importancia de los comentarios y forma de estructurarlos
- Remitir al lector directamente al centro del problema

#### B) Claridad

- Evitar lenguaje vulgar o técnico



- Tener bien definidas las ideas
- Escribir cuando se esta dispuesto
- Estructura adecuada
- En ocasiones es necesario presentar antecedentes.

C) Concisión.

- Significa quitar todo lo que sea superfluo

D) Lenguaje.

- Evitar repetición de palabras
- Enfoque positivo
- Buena redacción
- Buena ortografía.

E) Oportunidad.

F) Tono de los comentarios.

**Importancia y concepto del informe**

El informe de la auditoría es el producto terminado del auditor en cuanto a su trabajo realizado y frecuentemente es lo único que conocen los funcionarios de la empresa, ya que al cliente lo que en última instancia no le atañe de cierta manera, son los procedimientos utilizados para llegar a determinar conclusión, ya que le interesa más el saber cuales fueron los problemas detectados en los que no se observe la Eficiencia y Eficacia referida.

El contenido del informe se debe enfocar a mostrar objetivamente los problemas detectados en relación con la eficiencia de la empresa y con los controles establecidos, lo que



---

coincide fundamentalmente con la finalidad del exámen realizado.

Con este enfoque permitirá así mismo, que de las soluciones de dichos problemas, surjan oportunidades que coadyuven al logro de mejoras en la eficiencia operativa y también en la productividad.

Para que un informe de auditoría sea útil a la empresa este debe ser ágil u orientado hacia la acción. También, siempre que se pueda se deben cuantificar el efecto de los problemas detectados y existentes y de los posibles cambios.

#### **Naturaleza**

Por las características de la Auditoría Integral el informe debe tener la naturaleza equivalente a un diagnóstico, en el cual se plasman los hallazgos derivados del trabajo, relacionados con la eficiencia operacional , el efecto y las consecuencias de los problemas detectados.

Congruentemente con la afirmación anterior, debe precisarse que no es posible que como resultado final del trabajo se presente una opinión fundamentada tipo dictamen sobre estados financieros, sobre el grado de eficiencia existente en la empresa.

El informe de Auditoría Integral, es el resultado que implica necesariamente proporcionar sugerencias específicas, el diseño de formas, procedimientos y sistemas. Todo lo anterior con la finalidad de que las ideas presentadas funcionen a plenitud y aporte los beneficios derivados.



**Estructura y forma.**

El contenido básico tanto en estructura y forma, debe incluir los siguientes aspectos:

- Introducción
- Objetivos de la revisión
- Alcance y limitaciones
- Opinión general
- Resultados
- Anexo



## **CAPITULO IV METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO DE LA AUDITORIA INTEGRAL**

### **4.1 Introducción**

La Auditoría Integral como un proceso que engloba la revisión y evaluación de las operaciones en general, respecto del grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se desempeña una entidad, establece que la metodología a seguir en su desarrollo, no debe concebirse bajo rígidos esquemas de trabajo, sino mas bien debe considerar cierta flexibilidad que permita su adaptación a las características y peculiaridades de cada una de las diversas áreas y etapas que la misma implica.

La realización de la Auditoría Integral en las entidades paraestatales del sector público, deben incluir obligadamente la evaluación de los objetivos de la entidad dentro del contexto del Plan Nacional de Desarrollo y los fijados por la coordinadora sectorial. La aplicación de la metodología relativa a la Auditoría Integral en las entidades del sector público puede variar, dependiendo de la profundidad que se le tenga que dar a la fase de investigación inicial, según los profesionales que la realicen.

La Auditoría Integral debe de considerar los productos existentes (contralores internos, comisarios públicos y auditores externos designados por la SECOGEF), especialmente debe tener presente el trabajo que realiza los órganos internos de control, ya que las normas generales de auditoría interna gubernamental, por definición, establece como propósito la determinación del grado de



---

Economía, Eficiencia y Eficacia con que se esta alcanzando las metas y objetivos de las entidades.

#### 4.2 Objetivo

La metodología constituye una guía para orientar a los encargados de la Auditoría Integral sobre las recomendaciones básicas que como consideraciones mínimas se sugiere apliquen de acuerdo a las circunstancias y características de cada caso y contribuyan a la evaluación de la operación general de la entidad.

#### 4.3 Ejecución

El objetivo de esta fase es aplicar los procedimientos de Auditoría Integral a la información y documentación de las operaciones relativas para evaluar la Economía, Eficiencia y Eficacia con que se cumplen las metas y objetivos de la dependencia o entidad, a través de diversas pruebas de detalle a juicio del auditor integral.

El tipo de investigaciones y estudio que el auditor integral desarrolle, puede revestir una gama muy amplia de posibilidades como:

- Cuestionarios
- Flujoqramas
- Entrevistas formales
- Revisión de expedientes
- Observaciones directas
- Estadísticas
- Seguimiento y comprobación de hallazgos



El auditor integral debe de dejar información suficiente y competente de sus hallazgos por medio de la aplicación de las técnicas que se consideren convenientes en cada caso en particular buscando que la información que obtenga sea lo mas objetiva posible.

#### **4.4 Planeación general**

El objetivo de la planeación general es allegarse de los elementos que permita establecer el marco de referencia en que se desenvuelve la dependencia o entidad, lo cual permitirá la comprensión y conocimiento general de ellas, así como la identificación de aspectos de importancia potencial.

#### **4.5 Planeación específica**

Las líneas de acción a seguir dará orden a la información estudiada, identificando aspectos de mayor importancia, como los informes o diagnósticos realizados con anterioridad, tales como:

- Informes de comisarios
- Dictámenes e informes de auditoría externa e interna
- Seguimiento de auditorías anteriores
- Observación de las unidades de modernización o simplificación administrativa

El alcance y resultados esperados se definirán en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de los problemas identificados y de los objetivos definidos en el diagnóstico preliminar.



Precisar objetivos principales y detallados: los objetivos detallados deberán definirse como base para la elaboración del programa general de trabajo de la auditoría.

Definir el alcance general y particular del trabajo, como base del programa general: el alcance general del trabajo atiende a los objetivos principales de la Auditoría Integral; los alcances particulares de cada una de las funciones de la entidad, deberán enfocarse a los resultados esperados en cada caso en particular.

Definir los resultados esperados: una vez definidos los objetivos como los alcances generales y particulares, deben establecerse los resultados esperados, tomando en consideración, los conceptos de Economía, Eficiencia y Eficacia.

#### *4.6 Programa general de trabajo*

Como parte indispensable en la metodología de un trabajo de esta naturaleza, debe contarse con un programa general de trabajo, que debe incluir por lo menos los siguientes elementos como.

- 1.- Metodología detallada
  - 2.- Elaboración detallada del programa
  - 3.- Determinación de recursos necesarios
  - 4.- Reportes parciales
  - 5.- Coordinación, supervisión y juntas de trabajo multidisciplinario
- 
- 1.- Metodología detallada: Deben de considerarse los aspectos que se enumeran a continuación, los cuales deberán ser definidos de acuerdo al tipo de trabajo y a la



especialidad y experiencia requeridas, como actividades multidisciplinarias.

- Planeación
  - Consideración de parámetros e indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia
  - Definición de técnicas, métodos, procedimientos y estrategias para la elaboración de operaciones o temas complejos que requieren atención especial
  - Definición de las etapas de ejecución
  - Supervisión
- 2.- Elaboración detallada del programa: Como todo programa completo, debe incluir una serie de elementos, indispensables para que sirva de guía y recordatorio de todos los pasos necesarios para la ejecución de la auditoría, dicho programa debe contemplar, por lo menos:
- Procedimientos, actividades, responsables , fecha de ejecución y tiempos
  - conclusiones generales y particulares de cada sección de la auditoría
- 3.- Determinación de recursos necesarios: Se requiere recursos humanos de diversa índole, para este propósito deberán considerarse:
- Número de personal, especialidad y experiencia requerida para cada fase o etapa del trabajo



- 4.- Reportes parciales de avance del programa: Mismos que deberán presentarse al titular de la entidad y en el que se incluirán los hallazgos, seguimiento de recomendaciones, conforme se desarrollen los trabajos.
  
- 5.- Coordinación, supervisión y juntas de trabajo multidisciplinario: Se debe de efectuar una permanente comunicación formal e informal entre los participantes de la Auditoría Integral con el objetivo de retroalimentar oportunamente, la calidad y oportunidad en la ejecución de los trabajos, incluyendo la celebración programada de juntas de trabajo. Lo anterior también deberá de enfocarse para llevar a cabo una estrecha coordinación y comunicación con la entidad auditada.

#### 4.7 Plan Nacional de Desarrollo

El auditor integral debe de familiarizarse con los objetivos establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo, los sectoriales, así como los específicos de la entidad. El grado de profundidad en esta investigación inicial será definido por el criterio del auditor.

Los objetivos que deben de considerarse en esta fase son:

- Los relativos a la economía
- Eficiencia y Eficacia
- De la operación
- Modernización
- Simplificación administrativa
- Racionalización



- Cambio estructural
- Reconversión industrial
- Rentabilidad
- Competitividad y políticas
- Normas y características de la organización

#### **4.8 Entrevistas con directivos**

Una vez que se conoce el panorama general de la entidad, es conveniente que se tengan entrevistas con los principales responsables de la administración, ya que estas darán la pauta para validar el criterio que el auditor integral se haya formado hasta esta etapa.

Cabe aclarar que las entrevistas no son limitadas a esta fase de la revisión, sino que deben de efectuarse cuando el auditor considere conveniente.

#### **4.9 El control interno general**

El estudio y evaluación del sistema de control interno general es indispensable para conocer las principales fortalezas y debilidades de los sistemas de la entidad. Una herramienta dinámica para lograrlo podría ser la aplicación del enfoque de ciclos de transacciones.

#### **4.10 Identificación de fuerzas y debilidades**

Para que se pueda contar con elementos suficientes para la realización de la Auditoría Integral, es necesario que el auditor evalúe los aspectos favorables o adversos con que cuenta la entidad



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



---

para el logro de sus objetivos, ya que con ello se podrá orientar la revisión hacia los puntos débiles.



## **CAPITULO V METODOLOGIA DETALLADA**

### **5.1 Elaboración del programa**

Dentro de este inciso, deben de considerarse los aspectos que se detallan a continuación, los cuales deberán ser definidos de acuerdo al tipo de trabajo y a la especialidad y experiencia requerida, como actividades multidisciplinarias:

- Planeación
- Consideración de parámetros e indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia
- Definición de técnicas, métodos, procedimientos y estrategias para el abordamiento de operaciones o temas complejos que requieren de atención especial
- Definición de las etapas de ejecución
- Supervisión

Como todo programa completo, debe incluir una serie de elementos, indispensables para que sirva de guía y recordatorio de todos los pasos necesarios para la ejecución de la auditoría, el programa debe contemplar lo siguiente:

- Procedimientos, actividades, responsables, fechas de ejecución y tiempos
- Conclusiones generales y particulares de cada sección de la auditoría



---

Se requiere de recursos humanos de diversa índole, lo cual se debe considerar:

- Número de personal, especialidad y experiencia requerida para cada fase o etapa del trabajo

### *5.2 Grupos que realizan la auditoría*

Parte medular en la ejecución de la Auditoría Integral, lo representa el factor humano que la lleve a cabo con apego estricto a las diversas normas y disposiciones jurídico-administrativas y profesionales que de una forma regulan su realización.

En consideración al carácter integrador o enfoque amplio de esta nueva disciplina, en el que se contempla la revisión y evaluación de todas y cada una de las diversas actividades, funciones y aun de cumplimiento de las obligaciones de la entidad, se estima pertinente la definición del responsable de llevar a cabo la coordinación y supervisión del grupo de profesionistas que dada la multiplicidad de materias o áreas a revisar, se requiere su participación en el proceso.

Se considera que los principales requisitos que deberá cubrir el coordinador de este grupo multidisciplinario será, independientemente de su capacidad de liderazgo y demás atributos personales, la experiencia y conocimiento de las entidades y áreas a auditar.

En virtud del conocimiento, experiencia y relaciones que tienen con las entidades paraestatales, se propone que la responsabilidad de la coordinación y supervisión de la ejecución de



la Auditoría Integral en las pruebas pilotos que se pretende realizar, las efectúen las siguientes instancias:

- A) Las contralorías internas de las entidades que al realizarlas con el personal que las conforman, propiciarán además del aprovechamiento de las características descritas, su infraestructura administrativa y operacional.
- B) Los comisarios de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, que contarán además con la participación del personal de las contralorías internas y de algunos consultores externos, dándole a la Auditoría Integral un enfoque mixto con opiniones de carácter interno y externo.
- C) Grupo de consultores externos, el que si bien no cuenta con el conocimiento y las relaciones que las contralorías internas y los comisarios tienen con las entidades paraestatales, se permitirá contar con una opinión libre, independiente y sobre todo, respaldada por la experiencia y especialización de la firma responsable.

### 5.3 Estudio de las diferentes áreas

A fin de conocer a la entidad se llevarán a cabo una serie de estudios, que nos permitirán posteriormente determinar que técnicas de apoyo utilizaremos. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes:



**Del entorno:**

Se analizaran aspectos tales como factores del medio ambiente, aspectos importantes potenciales externos, aspectos sociales s, políticos, tecnológicos y legales, etc.

**De la base legal:**

Los puntos de estudio serán el acta constitutiva, reglamentos, contratos, vigencia, actualización y congruencia.

**Del marco geográfico:**

Aquí se estudiaran entre otros aspectos, el clima como determinante de la localización, la distancia a los centros productivos e industriales de aprovisionamiento, facilidad de obtención de medios humanos y materiales, etc.

**Del marco económico:**

Algunos de los aspectos que se estudiaran aquí serán los volúmenes de producción, organización y financiamiento, lugar que ocupa el organismo dentro de la comunidad económica a la que pertenece.

**Del marco sociológico:**

Dentro del cual se estudiara la forma de pensar del individuo y del grupo y su educación, el medio en que se ha desarrollado en términos generales y el tipo de ambiente sociológico en el que se encuentra la entidad.



**Análisis de los objetivos:**

Se estudiara la vigencia, compatibilidad con la estructura orgánica, programas y recursos, formalización y documentación, divulgación, forma y grado de cumplimiento.

**Estudio de la organización:**

Se estudiara la estructura orgánica, las líneas de autoridad y responsabilidad, manuales de organización y procedimientos, planes y programas estratégicos, grado de cumplimiento de los programas de cinco años anteriores, entre otros aspectos.

**De sistemas y procedimientos:**

Se estudiaran los sistemas y procedimientos existentes en la entidad; funcionalidad, actualidad y aplicabilidad; grado de conocimiento del personal de los sistemas y procedimientos y su interrelación así como el grado de documentación.

**De control:**

Se estudiara el sistema de control interno general, el programa de auditoría interna, así como los medios y formas de control e informes realizados.

**De la información:**

Se analizaran las necesidades de información, los sistemas con que se cuenta, su periodicidad, confiabilidad y obtención oportuna para la toma de decisiones así como otros aspectos.



De la comunicación:

Deberá ser estudiada:

- Desde el punto de vista formal
- Como se desarrolla la educación informal
- Determinar las trascendencias de esta en el espíritu del trabajador

De los recursos humanos:

Se analizarán los sistemas implantados en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y desarrollo, administración y organización de personal así como los sistemas de evaluación adoptados, las técnicas y medios de motivación entre otros.

De los recursos físicos:

Se analizará la configuración de las instalaciones, equipos, mobiliario e inmuebles así como la adecuación y suficiencia de los recursos para la operación y la adecuada distribución de las áreas.

De los recursos financieros:

Serán determinados de conformidad con las normas y boletines publicados por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos

La investigación profunda incluirá la revisión de:

El entorno:

- \* Geográfico
- \* Económico



- \* Sociológico
- \* Legal político
- \* Tecnológico
- \* De mercado

**Estructura organizacional:**

- \* Objetivos
- \* Planes
- \* Programas
- \* Procedimientos
- \* Controles
- \* Programas y proyectos específicos

**Sistemas:**

- \* Administración
- \* Operación
- \* Comercialización
- \* Control interno
- \* Comunicación
- \* Información gerencial
- \* Informática
- \* Contabilidad y finanzas

Se elabora un programa de trabajo por área específica a revisar concertada con el titular de la entidad.

Se hace un análisis mas profundo exclusivamente en las áreas donde se haya detectado una problemática que limite a la entidad en su desarrollo.



Investigación adicional y comprobatoria de campo.

Se usan los mismos métodos que en el estudio de evaluación integral, pero aplicados especialmente en el área auditada.

#### 5.4 Técnicas de apoyo

Dentro de las técnicas que nos servirán de apoyo tenemos las siguientes:

Análisis de información documental

Análisis organizacional:

- \* Organigramas
- \* Cuadros de distribución de trabajo
- \* Matrices
- \* Diagramas de flujo

Análisis de estadística

Observación directa de áreas de trabajo

Aplicación de cuestionarios

Entrevistas

Técnicas cuantitativas de análisis administrativo

- \* Análisis de serie de tiempo
- \* Correlaciones
- \* Simulaciones

**Análisis de razones financieras**

Los cuestionarios podrán realizarse por áreas o sistemas y estarán orientados a comprobar objetivos y metas y obtener hallazgos y evidencias.

<b>METODOLOGIA SECOGEF</b>		
	<b>E T A P A S</b>	<b>DOCUMENTOS E INFORMES</b>
<b>I</b>	<b>ANALISIS PRELIMINAR</b>	<b>MEMORANDUM DE PLANEACION INICIAL</b>
<b>II</b>	<b>ESTUDIO DE EVALUACION INTEGRAL</b>	<b>DIAGNOSTICO PRELIMINAR</b>
<b>III</b>	<b>ESTUDIO DE EVALUACION ESPECIFICA</b>	<b>PROPUESTA ESPECIFICA DE AUDITORIA INTEGRAL</b>
<b>IV</b>	<b>ANALISIS GENERAL OPINIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>INFORMES PARCIALES DE AVANCE. INFORME FINAL PRELIMINAR. INFORME FINAL. RESUMEN EJECUTIVO. REPORTE DE HORAS REALES.</b>

**5.5 Informes de avance del programa**

Los informes de avance del programa se ilustran en el cuadro siguiente:



### CUESTIONARIO POR AREAS Y SISTEMAS

A R E A S	S I S T E M A S
PRODUCCION	ORGANIZACION
COMERCIALIZACION	OPERACION
ADMINISTRACION Y FINANZAS	CONTROL INTERNO
ADQUISICIONES	COMUNICACION
INFORMATICA	INFORMATICA GERENCIAL
SERVICIOS GENERALES	
MANTENIMIENTO	
PERSONAL	

LOS CUESTIONARIOS ESTARAN ORIENTADOS A:

- \* COMPROBAR OBJETIVOS Y METAS
- \* OBTENER HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

#### 5.6 Obtención de pruebas y evidencias de auditoría

El objetivo es aplicar los procedimientos de Auditoría Integral a la información y documentación de las operaciones



---

relativas, para evaluar la Economía, Eficiencia y Eficacia con que se cumplen las metas y objetivos de la entidad, a través de diversas pruebas de detalle a juicio del auditor integral.

El tipo de investigaciones o estudios que el auditor integral desarrolle, puede revestir una gama muy amplia de posibilidades, tales como:

- \* Cuestionarios
- \* Flujogramas
- \* Entrevistas formales
- \* Revisión de expedientes
- \* Revisión de documentación
- \* Observaciones directas
- \* Estadísticas
- \* Seguimiento y comparación de hallazgos

El auditor integral debe dejar evidencia suficiente y competente de sus hallazgos por medio de la aplicación de las técnicas que se consideren convenientes en cada caso en particular buscando que la información que obtenga sea lo mas objetiva posible.

### **5.7 Informes y periodicidad**

Como producto base del trabajo terminado en forma total o parcial, deben de presentarse informes escritos acerca del trabajo realizado y resultados obtenidos.

Desde la planeación del trabajo debe definirse el tipo de informe y periodicidad de entrega, es frecuente que durante el



trabajo o el termino del mismo, los informes cambien en su enfoque, periodicidad y contenido a lo originalmente planeado.

Los informes corresponden a los alcances generales de la auditoría que son el marco de referencia del trabajo realizado.

### 5.8 *Resumen ejecutivo*

Consiste en incluir, como parte medular del informe, aquellos hechos, circunstancias y hallazgos de principal magnitud e importancia que merezcan, parte de su seguimiento, atención y solución, es fundamental para los lectores de este informe.

### 5.9 *Diagnóstico*

El diagnóstico es el resultado fundamental al que se llega y resume los aspectos principales del trabajo encomendado y conclusiones correspondientes.

#### Contenido:

- \* De la organización y la administración
- \* De la evaluación del grado y la forma de cumplimiento de los objetivos
- \* Del grado de eficacia en el cumplimiento de los objetivos y metas económicas, financieras, sociales, tecnológicas y de mercado



- \* De la Eficiencia y Economía en el uso y manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos
- \* De la Eficacia de los sistemas, procedimientos y controles
- \* El grado de que los programas cumplen su cometido
- \* Comportamiento de cada programa con respecto a sus metas
- \* Asignación de los recursos por programa (congruencia, racionalidad, calidad y cantidad)

De programas y proyectos específicos

De la operación:

- \* Del mantenimiento
- \* De la producción
- \* De los productos terminados
- \* Del control de producción
- \* Del control de calidad

De las áreas comerciales:

- \* Investigación de mercado
- \* Ventas
- \* Distribución
- \* Publicidad
- \* Promoción



\* Relaciones publicas

De la dirección de la entidad

De los servicios

De la observancia de la normatividad

Del ambiente laboral

De la capacidad exploratoria, creativa, innovadora y anticipatoria

De los hallazgos y situaciones detectadas

Determinar las fuerzas y debilidades de la entidad

Determinar problemas y oportunidades internos

Determinar oportunidades y amenazas externas

Determinar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía de la entidad y por área

Postura estratégica de la entidad por orden de relación y prioridades

Análisis de la congruencia con los objetivos, base legal, programas, políticas y organización con el programa nacional de desarrollo y los fijados por la coordinación sectorial



### 5.10 Ventajas de la Auditoría Integral

Las ventajas son:

- \* Vincula propósitos nacionales con quehacer y resultado de la entidad
- \* Induce a reflexionar sobre objetivos y logros alcanzados
- \* Evalúa: entidad como unidad y gestión de servidores públicos
- \* Determina fortalezas y debilidades, oportunidades y riesgos
- \* Mide y reorienta decisiones hacia Eficiencia, Eficacia y Economía
- \* Detecta síntomas y problemas sugiriendo alternativas de solución
- \* Apoya a servidores públicos en la optimización de su función
- \* Enriquece la cultura administrativa acorde a nuestro tiempo
- \* Herramienta que nutre la planeación estratégica
- \* Ayuda a mejorar resultados en calidad y oportunidad



- \* Adecuada inversión de su costo si se ponen en práctica las recomendaciones

### 5.11 Desventajas de la Auditoría Integral

Las desventajas son:

- \* Resultados mal interpretados pueden usarse con fines no propositivos
- \* Esfuerzo infructuoso si no se da seguimiento a recomendaciones
- \* Considerarla como una recomendación para lograr una buena gestión
- \* En algunos casos problemas de aplicación en entidades en desincorporación o reestructuración
- \* No se le da importancia considerándola una revisión rutinaria más
- \* Alto costo si no reporta los beneficios esperados

### 5.12 Recomendaciones de la auditoría

Como parte del diagnóstico y conclusiones en forma independiente, el informe debe considerar los orígenes y causas de los problemas detectados, su valoración y magnitud incluirán las recomendaciones y sus efectos debidamente respaldados.



Estas son:

- \* Mejores formas de control
- \* Mejor uso de los recursos
- \* Operaciones mas eficaces, mas eficientes y con mejor economía y calidad
- \* calidad de la información que genera la entidad
- \* Fundamento de los efectos globales que pueden causar las deficiencias, hallazgos y situaciones detectadas durante el trabajo de auditoría
- \* Acciones que puedan tomarse para reencausar las operaciones
- \* Recomendaciones programáticas, organizacionales, administrativas, técnicas y de control

Con las siguientes preguntas:

- \* Que cambios se advierten como los más posibles
- \* Que fuerzas y tendencias se observan como las más variables
- \* Que elementos críticos se detectan
- \* Que oportunidades se pueden inferir
- \* Que eventos probables y posibles se pueden configurar
- \* Como se mira el futuro de la entidad
- \* Las recomendaciones deberán considerar los costos



---

para que se justifiquen en resultados concretos los gastos que se realicen

### 5.13 Prueba piloto

A principio de 1989 la Secretaría de la Contraloría General de la Federación conjuntó un grupo multidisciplinario, conformado por connotados profesionales de los sectores públicos y privados, para analizar y definir la aplicación de una herramienta novedosa en el ámbito del control y la auditoría, que fuera más al fondo en su alcance, que lo rutinariamente conocido en las revisiones tradicionales. Los resultados de este grupo de estudio sobre el tema, que convencionalmente se denominó Auditoría Integral, quedaron plasmados en el documento: "Términos, Alcances, Normas y Técnicas generales de Auditoría Integral para iniciar las pruebas piloto en el sector paraestatal". Que formalmente le fue presentado a la secretaria a principios de 1990.

Los reportes que presentan los encargados de la realización de la prueba piloto, muestran con precisión los resultados obtenidos en las entidades auditadas y señalan, en términos generales, que la utilización de la metodología fue satisfactoria, sin por ello dejar de conocer que deban hacerse algunos ajustes. También se indican las ventajas y los riesgos que presentan la aplicación no adecuada de la Auditoría Integral así como las perspectivas de su institucionalización.



---

## **CAPITULO VI AUDITORIA INTEGRAL A AL SUBJEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO (IMSS)**

### **6.1 Antecedentes de seguridad social**

La seguridad social es el conjunto de acciones de una sociedad para defender y proteger a sus miembros de hechos biológicos y sociales que le afectan negativamente o que modifican significativamente su situación.

El hombre primitivo, ha tratado de darse protección en forma social, sin embargo, es hasta la Revolución Industrial cuando a causa de la explotación de los asalariados se generan luchas que trajeron como consecuencia la necesidad de legislar en apoyo a las demandas de los trabajadores.

Dentro de estas demandas destacan los aspectos relacionados con la protección a los trabajadores contra riesgos de trabajo o enfermedades.

Y es en Alemania, donde por primera vez se crea como una obligación del estado de proteger a los trabajadores a fines del siglo pasado.

El "Canciller de Hierro" Otto Von Bismark, propugna las primeras leyes de seguridad social, mismas que integran al Código de Seguridad Social.

Posteriormente el servicio de seguridad social se implanta en Inglaterra y para 1914 se hizo extensivo a todos los países



Europeos.

Actualmente, la seguridad social opera prácticamente en todos los estados modernos y varían mucho de los modelos en cuanto a la población, protección, cantidad de seguros cubiertos, mecanismos, técnicas jurídicas y administrativas utilizadas.

## 6.2 Antecedentes del IMSS

En México, el Seguro Social surge a raíz de la convención de Aguascalientes, que establece reformas políticas y sociales para la clase trabajadora, en el artículo 123 de la Constitución Política de 1917, y es en 1943 cuando entra en vigor la ley que crea al Seguro Social; en ella se determina que dicho seguro se forma de un régimen ordinario y uno voluntario, además se establece la obligación de otorgar servicio de bienestar individual y colectivo, asume el precepto legislativo también, que compete al Instituto Mexicano del Seguro Social administrar y organizar al Seguro Social, este Instituto es un organismo descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios para el cumplimiento de sus objetivos.

El tamaño y complejidad del Instituto se demuestra por el monto de sus trabajadores, mismos que a la fecha suman más de 300,000 en diferentes categorías y tipos de contratación, además otro indicador importante de la magnitud del I.M.S.S. Esta en el número de unidades con que cuenta, las cuales sumaron a 1989 cerca de 5,000; de las cuales 3,391 fueron unidades médicas y 986 unidades no médicas como son: guarderías, centros de seguridad social, teatros, velatorios, tiendas, etc.



Otro indicador importante es que a 1989 proyectó un presupuesto de mas de 10 millones de pesos y la población a la que protege asciende a 46.5 Millones, correspondientes 36 a los derechohabientes y 9.6 a solidario habientes.

La administración del I.M.S.S. Se efectúa en 3 niveles de actuación e implica a todo el territorio nacional, tales niveles son:

- 1.- Nivel central o normativo
- 2.- Nivel delegacional o representativo
- 3.- Nivel de servicios

Para ubicar nuestra área de estudio nos ubicaremos dentro de la estructura administrativa del I.M.S.S. En el nivel central existen nueve subdirecciones y en la subdirección general administrativa es donde se ubica la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, que es responsable de la planeación y normalización de la operación que se da a través de los departamentos delegacionales de personal en cada entidad federativa y de los departamentos de personal o áreas de personal en cada unidad de servicios.

La finalidad de la capacitación en administración de personal es proporcionar conocimientos a los trabajadores del sector personal relativos al quehacer de las diferentes áreas que integran los departamentos delegacionales de personal y apoyarles en conocimientos específicos sobre la materia.



Para el efecto sus acciones se orientan básicamente al desarrollo de los dos programas prioritarios siguientes:

- 1.- Base para la capacitación en administración de personal en delegaciones
- 2.- Programa de capacitación en administración de personal (PROCAP)

El primer programa se establece en tres vertientes:

1.- Desarrollo de temas de cada uno de los órganos de las jefaturas delegacionales de servicios administrativos y departamentos delegacionales de personal, en este se abordan temas como en el de nominas, control de fuerza de trabajo, prestaciones al personal, control del proceso, atención al personal y selección del personal de nuevo ingreso.

La segunda vertiente de este programa consiste en la aplicación de los sistemas del PROCAP, mismos que serán enviados por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

La tercera vertiente del programa se refiere a la capacitación específica sobre algunos procesos que en particular requieran los departamentos delegacionales de personal.

El segundo programa esta constituido por los módulos siguientes:

- 1.- El IMSS y la práctica de la seguridad social en México
- 2.- Planeación de recursos humanos.
- 3.- Dotación



- 4.- Nominas
- 5.- Prestaciones y obligaciones
- 6.- Formación y desarrollo de personal
- 7.- Organización para la administración de personal
- 8.- Sistemas de información para la administración de personal
- 9.- Normas internas de operación en la administración de personal
- 10.- Generalidades en administración de personal

La selección de personal de nuevo ingreso se desarrolla a través de cuatro etapas fundamentales, en las cuales se emiten dictámenes específicos:

- 1º Dictamen de la personalidad del aspirante
- 2º Dictamen de la habilidad del aspirante para el puesto
- 3º Dictamen psico-laboral del aspirante
- 4º Exámen del estado de salud del aspirante

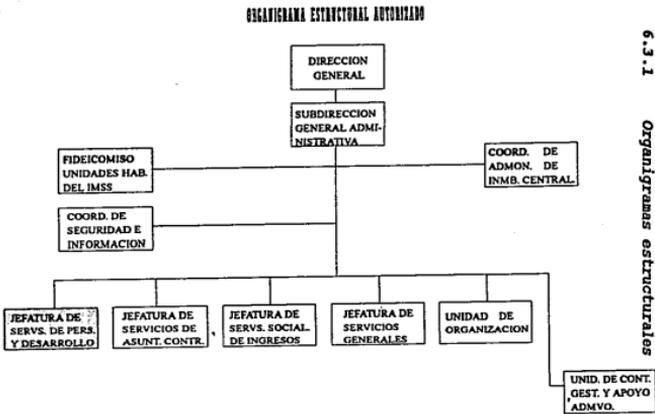
Estos filtros selectivos se aplican a través de documentos que debe entregar el aspirante sobre su escolaridad, sus antecedentes laborales, mediante la aplicación de entrevistas, consultas a terceras personas, aplicación de baterías de pruebas y mediante el diagnóstico del estado de salud.

De los resultados que se obtienen de cada filtro se determina si el aspirante es o no apto, y en su caso, se informa al aspirante del resultado obtenido, y si este es positivo, se turnara a bolsa de trabajo para su próxima nominación.





6.3.1 Organigramas estructurales







#### **6.4 Objetivo general**

Proporcionar los servicios de personal en el ámbito delegacional con oportunidad y eficiencia, con apego a las disposiciones legales y reglamentos correspondientes.

#### **6.5 Políticas**

Participara en la continuidad del proceso de desconcentración operativa que determine la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, coordinando y vigilando su implantación y desarrollo en las subdelegaciones y unidades de servicio.

Atenderá con oportunidad el otorgamiento de las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores, verificando que el proceso se lleve a cabo conforme a las normas emitidas por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

Seleccionar los recursos humanos idóneos a cada puesto, conforme a las normas respectivas, evitando la ingerencia de factores que influyan en la elección de aspirantes, cuya conducta laboral no corresponda a las necesidades del instituto.

Contribuirá a la continuidad del proceso de desconcentración operativa de las áreas normativas institucionales hacia las delegaciones, subdelegaciones y unidades de servicio, a través del otorgamiento de facultades decisorias.

Efectuara conforme a los análisis de peticiones, plenamente justificadas, la dotación de recursos humanos y de estructuras orgánicas y salariales a las dependencias del instituto, con apego



a las disposiciones y lineamientos de la dirección general, en materia de compactación de estructuras, reordenamiento de recursos y racionalización del gasto de personal.

Promoverá la simplificación y modernización de estructuras organizacionales, procesos y sistemas administrativos.

Atenderá con oportunidad, en el ámbito de su competencia, las peticiones y obligaciones contractuales del instituto con sus trabajadores.

Establecerá los lineamientos para el proceso de selección de personal de nuevo ingreso, los programas de capacitación en administración de personal, asimismo para los programas de evaluación en los servicios administrativos delegacionales, efectuando el seguimiento de las desviaciones detectadas.

#### *6.6 Departamento Delegacional de Personal*

Durante la entrevista que hicimos a la empresa, nos dimos cuenta que el área de recursos humanos es fundamental para el buen funcionamiento de cualquier entidad.

Llegamos a concluir esto debido a que la contratación, selección y capacitación son vitales en cualquier entidad ya que estos puntos van a repercutir de cierta manera tanto en la imagen como en el buen funcionamiento de la entidad, es decir, cada empleado es creado (por llamarlo de alguna manera) por la entidad es así que los empleados tienen que hacer lo mejor posible su tarea para no hechar a perder el prestigio de la entidad.



Debido a esto, la empresa otorga numerosos servicios a los empleados, ya que propician tanto el mejoramiento de la entidad (por medio de capacitaciones) como el hacer sentir bien a los empleados dentro de la entidad para que no hagan las tareas de una manera simple, sino con interés y gusto. (incentivos, becas, comedores, etc.)

De lo anterior podemos deducir el porque se solicitan tantos estudios y años de experiencia, así como, presencia y una buena presentación antes de hacer contratación. Esto suena lógico, aunque obviamente como va subiendo el requerimiento de un puesto aumentan los requisitos o los documentos con valor a curriculum.

Podemos terminar con un enunciado poco corto en extensión pero muy grande en contenido y significado:

"Recursos Humanos, es el soporte de toda entidad".

Objetivo:

Difusión, supervisión, desarrollo y asesoría del cumplimiento de las normas autorizadas en relación a la correcta administración de personal.

Funciones:

- Difundir y supervisar el cumplimiento de las normas institucionales autorizadas en materia de administración de personal y controlar su trámite y correcta aplicación.



- Presentar a la Subjefatura General Administrativa, previo análisis, las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas en materia de administración de personal, para que por conducto del C. Delegado se sometan a consideración de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.
  
- Desarrollar y controlar los programas autorizados del departamento, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
  
- Proporcionar asesoría y apoyo técnico, en materia de su competencia, a las diversas dependencias de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos por la Subdirección General Administrativa.
  
- Supervisar que se lleve a cabo la detección de categorías con registro, confianza, nivel y que se lleven a cabo las adecuaciones; o en su caso remitirlas a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo para su análisis e identificación.
  
- Reportar oportunamente a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, por conducto de la Subdirección General Administrativa, las variaciones a las disposiciones que en materia de sueldos y salarios se presenten en la delegación.
  
- Verificar la adecuada utilización de las categorías del personal de confianza, de acuerdo a la estructura orgánica - salarial autorizada por tipo de delegación y unidades operativas.



- 
- Evaluar el proceso de selección de personal de nuevo ingreso y coordinar con el área solicitante los trámites correspondientes de acuerdo a las normas establecidas.
  
  - Coordinar con el Departamento Delegacional de Desarrollo de Recursos Humanos, la realización de eventos de capacitación para personal de nuevo ingreso.
  
  - Supervisar que los distintos centros de trabajo realicen la actualización de la plantilla nominal y el registro de la estadística de las plazas vacantes en forma no definitiva.
  
  - Establecer políticas específicas para la cobertura y sustitución de plazas vacantes de base y de incidencias de ausentismo, conjuntamente con la Jefatura de Servicios de asuntos contractuales, en congruencia con las normas vigentes y el marco presupuestario.
  
  - Proponer a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo demás dependencias normativas, los indicadores locales para la dotación de fuerza de trabajo.
  
  - Vigilar que se realicen los trámites de reubicación de personal solicitados por las dependencias, debidamente autorizadas y bajo las normas establecidas.
  
  - Evaluar la cobertura de plazas vacantes, así como de las incidencias de ausentismo programado en unidades operativas y áreas de la delegación.



- Detectar el origen de las variaciones del gasto de servicios de personal con respecto al presupuesto autorizado y aplicar medidas correctivas, informando las acciones adoptadas a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo por conducto del titular de la delegación.
  
- Proponer a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo por conducto de las autoridades correspondientes, la inclusión de nuevos puestos al "Catalogo Nacional de Descripción de Puestos de Confianza".
  
- Integrar, proponer y controlar los presupuestos de prestaciones al personal.
  
- Autorizar y controlar el otorgamiento de las prestaciones y crédito a que tienen derecho los trabajadores de la delegación.
  
- Vigilar que quincenal y mensualmente se efectúe la conciliación de los conceptos de cuentas colectivas por adeudos del personal, para su afectación contable tanto del personal activo, como de jubilados y pensionados.
  
- Supervisar la certificación de documentos para el otorgamiento de prestaciones y trámites del personal de la delegación, así como del personal jubilado y pensionado.
  
- Aprobar el programa de capacitación en materia de administración de personal del departamento, y áreas de personal de las unidades de servicio de la delegación y presentarlo para su autorización al Jefe Delegacional de



**Servicios Administrativos.**

- Vigilar que se cumplan los programas de fomento a la salud para los trabajadores del IMSS y el de círculos de calidad, en el departamento y verificar su cumplimiento en las áreas de personal de la delegación.
- Distribuir, coordinar y supervisar la ejecución del plan quincenal de operación del sistema IMSS-PERSONAL.
- Dirigir y participar en las visitas de supervisión en la delegación, subdelegaciones y unidades de servicio en materia de administración de personal.
- Planear, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados al departamento.
- Informar a la Subdirección General Administrativa y jefatura normativa, sobre el avance, desarrollo y resultados de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

**6.6.1 Control Fuerza de Trabajo**

**6.6.1.1 Objetivo:**

Supervisar que las normas institucionales en materia de administración de personal, sean implantadas y difundidas en los centros de trabajo y áreas dependientes, controlando su correcta aplicación. Además de informar a la jefatura del departamento, el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y



---

proporcionar los elementos de información que le sean requeridos. Así como analizar las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas presentadas por las secciones.

#### 6.6.1.2 Funciones:

- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia, a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación conforme a los lineamientos establecidos.
- Evaluar los requerimientos de fuerza de trabajo presentados por las dependencias y unidades de servicio de la delegación y en su caso, previa autorización del CODAPLA (Comite Delegacional para el Análisis de Plantillas), conforme a los lineamientos del manual técnico para el funcionamiento del CODAPLA y remitirlas a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo para su autorización.
- Coordinar los estudios de fuerza de trabajo que sirvan de base para solicitar a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo modificaciones a las plantillas autorizadas para las dependencias de la delegación.
- Detectar las categorías con registros confianza nivel, e identificarlas de acuerdo al Cálculo Nacional de Puestos o en su caso presentarlas al jefe del departamento para su envío a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo para su identificación.
- Coordinar la actualización administrativa de plantillas nominales de las unidades de servicio.



- Coordinar con la oficina de nóminas la inclusión al sistema, de las propuestas de ocupación de plazas vacantes autorizadas, así como de los documentos de altas, bajas o promociones que afecten el marco presupuestario de la delegación.
- Establecer coordinación con la oficina de dotación de recursos humanos para realizar estudios sobre cobertura de plazas vacantes y del ausentismo programado y no programado.
- Establecer coordinación con la oficina de dotación de recursos humanos, para el trámite de nombramientos de personal nominado en plazas con categorías de pie de rama, autónomas y de confianza.
- Coordinar los trámites de reubicación de personal, solicitado a las dependencias de la delegación, vigilando el cumplimiento de las normas establecidas.
- Supervisar la conciliación de reportes operados por las áreas centrales en materia de gastos de servicios de personal, con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL.
- Establecer coordinación con la oficina de dotación de recursos humanos para determinar la cantidad requerida de personal sustituto por las dependencias y unidades de servicio de la delegación.
- Verificar la asignación del marco presupuestario a las propuestas de ocupación de plaza vacante nominadas en la oficina de dotación de recursos humanos, vigilando que el ejercicio de fuerza de trabajo corresponda al marco asignado.



- Supervisar el cotejo permanente de las cifras de control de gasto en su apartado de quincena y acumulado en la quincena, con el desglose de situación de fondos, analizando el resultado del mismo.

- Coordinar el envío permanente y oportuno de los desgloses de situación de fondos a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

#### **Sección de Plantilla**

- Verificar que las plantillas de las diferentes unidades y áreas delegacionales estén integradas conforme a las normas de catálogo nacional de descripción de puestos de confianza, catálogo tabulador de sueldos, catálogos de horarios, plantillas autorizadas y contrato colectivo de trabajo.

- Elaborar las solicitudes a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo u referentes a la actualización del catálogo de dependencias.

- Mantener actualizada conjuntamente las áreas afectadas, la plantilla nominal de las dependencias de la sede delegacional.

- Efectuar en forma conjunta con la sección de control del gasto la actualización del marco presupuestario de plaza por clave de plantilla, centro de costo y tipo de contratación 01 confianza, 02 base, 03 temporal y por clave de inmueble los conceptos de pago 08 sustitución y 36 doble turno.



- Elaborar reportes para la creación, cancelación o modificación de claves de plantilla.
  
- Recibir y verificar los datos contenidos en las cédulas de reubicación de personal y enviarlas, previa validación con las áreas afectadas, a la sección de movimientos a nómina para su inclusión en nómina.
  
- Identificar en las plantillas de las unidades operativas y áreas delegacionales, los servicios que cuenten con autorización de fuerza de trabajo para cubrir ausentismo por vacaciones, 6º y 7º día, y ausentismo no programado.
  
- Vigilar que el ejercicio de fuerza de trabajo este sustentado en propuestas para la actualización del catálogo de plantillas autorizadas, conforme a normas vigentes, de manera previa a la ocupación de las plazas.
  
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### **Sección de Control del Gasto**

- Elaborar, integrar y proporcionar información que sea requerida sobre el control del gasto de los servicios de personal.
  
- Analizar y controlar el presupuesto de gastos de servicios de personal por concepto y a nivel delegacional.



- Realizar estudios sobre el comportamiento de la fuerza de trabajo en la delegación, para la planeación y presupuestación de los recursos.
  
- Verificar selectivamente la correcta aplicación de control de gasto por unidad.
  
- Elaborar conjuntamente con las unidades de servicio y áreas delegacionales, los marcos presupuestarios de plazas y conceptos extraordinarios.
  
- Efectuar en forma permanente el cotejo de las cifras de control del gasto en su apartado de gasto quincenal y acumulado, utilizando el desglose de la situación de fondos.
  
- Efectuar la revisión del presupuesto de conceptos extraordinarios.
  
- Efectuar la verificación del cálculo del gasto mínimo y su carga en los archivos del presupuesto.

### 6.6.2 Nómina

#### 6.6.2.1 Objetivo:

Supervisar, coordinar, verificar e integrar los planes y programas de Seguridad Social, así como la atención al personal, vigilar que la información de las actividades sean oportunas.



**6.6.2.2 Función:**

- Supervisar que los centros de trabajo y áreas dependientes apliquen correctamente las normas institucionales en materia de administración de personal.
- Integrar los programas de trabajo de secciones y presentarlos a la jefatura del departamento para su autorización.
- Coordinar el desarrollo de los programas autorizados de la oficina, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
- Supervisar la actuación del catálogo del personal de la delegación por inclusión de documentos autorizados de altas, bajas y promociones.
- Mantener coordinación con la oficinas de nóminas, para el control de pago de conceptos extraordinarios dentro del presupuesto autorizado.
- Verificar que los movimientos de inclusión a nómina por conceptos de prestaciones y obligaciones a los trabajadores, solicitados por la oficina de prestaciones, sean debidamente operados.
- Supervisar y controlar la operación oportuna de los registros de asistencia, puntualidad y sustituciones de personal de la delegación.



- Supervisar el trámite de las solicitudes de pago de salarios no cobrados.
- Supervisar que se efectuó la correcta recuperación de los créditos otorgados a los trabajadores, jubilados y pensionados.
- Efectuar visitas de supervisión en la Delegación, Subdelegación y Unidades de Servicio en los aspectos de su competencia.
- Integrar los requerimientos de capacitación y desarrollo de personal de la oficina y presentarlos a la consideración de la jefatura del departamento.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la oficina.
- Validar la información estadística de sus actividades, analizar las desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
- Informar a la jefatura del departamento el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### **Sección de Movimientos a Nómina**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales, correspondientes a la sección y controlar su correcta



aplicación.

- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proponerlos a la jefatura de oficina para su autorización.
  
- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la sección, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
  
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación conforme a los lineamientos establecidos.
  
- Coordinar el trámite de inclusión a nómina de las reclamaciones de pago o descuentos y modificaciones de contadores derivados de los movimientos por alta, baja o promoción.
  
- Controlar la asignación y cancelación de matriculas para el personal de confianza.
  
- Coordinar el trámite de la vigencia como asegurados, de los trabajadores de nuevo ingreso con contratación confianza, temporal y reanudación de labores por termino de licencia sin sueldo mayores de 60 días y por cambio de residencia.
  
- Coordinar el trámite de actualización de contadores, derivados de la inclusión de las solicitudes de reintegros de descuentos o por pagos indebidos.



- Mantener actualizados los contadores de incapacidades de acuerdo a su origen, así como los de aguinaldo.
- Controlar en el sistema, las aportaciones al INFONAVIT, Ingresos Gravables e I.S.P.T.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección y presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Integrar y proporcionar información estadística de sus actividades, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### Línea de Altas, Bajas y Promociones

- Conocer y aplicar las normas institucionales correspondientes a la línea y controlar su correcta aplicación.
- Elaborar los programas de trabajo de las líneas y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.



- Calcular el porcentaje de pago por emanaciones radioactivas, infectocontagiosidad y períodos vacacionales cuatrimestrales del personal con derecho a pago de estos conceptos y elaborar los reportes correspondientes para su inclusión a nómina.
- Efectuar la actualización interactiva a los archivos de personal, con base en los reportes elaborados.
- Integrar y relacionar los reportes operados y documentos fuente, para su envío a la sección de control de información de la oficina de control de proceso.
- Elaborar reportes de exclusión de folios y justificación o aclaración.
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la sección y no con el resto de los órganos de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Presentar a la jefatura de la sección, las necesidades de capacitación y desarrollo de personal de la línea, así como de recursos humanos y materiales.
- Revisar la información emitida por el sistema correspondiente a la línea, detectar las desviaciones y proponer las acciones necesarias para su buen funcionamiento.
- Informar a la jefatura de la sección sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.



### Línea de Registro

- Conocer, difundir y aplicar las normas institucionales correspondientes a la línea y controlar su correcta aplicación.
- Elaborar los programas de trabajo de la línea y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
- Mantener coordinación con la sección de asistencia, puntualidad y sustituciones para la elaboración de reportes de modificación de contadores, derivados de las inclusiones de solicitudes de reintegro por descuentos o por pagos indebidos.
- Integrar y relacionar los reportes operados y documentos fuente, para su envío a la sección de control de información de la oficina de control del proceso.
- Controlar su funcionamiento con la jefatura de su sección y con el resto de los órganos de la delegación, dejando constancia de los recursos humanos y materiales.
- Revisar la información emitida por el sistema correspondiente a la línea, detectar desviaciones y proponer las acciones necesarias para su buen funcionamiento.
- Informar a la jefatura de la sección sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.



**Sección de Asistencia, Puntualidad y Sustituciones**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
  
- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proporcionarlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
  
- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la sección, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
  
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
  
- Supervisar la elaboración y el trámite del reporte quincenal, para alimentar el sistema, de los movimientos a la nómina y del registros de las incidencias del personal a nivel delegacional en materia de asistencia y puntualidad.
  
- Mantener actualizados los registros de personal, respecto a modificación de horario, vacaciones, estímulos y ajustes diversos.
  
- Atender solicitudes de aclaración de pagos, descuentos y ajustes a registros, turnados por la sección de atención a personal.



- Analizar las desviaciones captadas por las unidades en la crítica de la nómina del personal adscrito a estas, y en su caso proponer los ajustes que procedan.
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la oficina y con el resto de los órganos de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección y presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Integrar y proporcionar información estadística de sus actividades, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

**Línea (s) de Asistencia, Puntualidad y Sustitución**

- Conocer y aplicar las normas institucionales correspondientes a la línea y controlar su correcta aplicación.



- 
- Elaborar los programas de trabajo de la línea y proponerlos a la jefatura de la sección para su autorización.
  
  - Analizar y corregir el "listado de movimientos imprevistos" derivado de las cédulas de asistencias, puntualidad y sustituciones
  
  - Recibir y distribuir "calendario vacacional anual" y "relación de períodos vacacionales cancelados por no cumplir condiciones en quincena de proceso" a las dependencias y unidades de servicio para que se efectúen las correcciones necesarias.
  
  - Recibir y revisar relación de personal que realizó guardias y efectuar la conciliación con el "listado de trabajadores con descuento por recuperación anticipada de pago de guardias" y realizar los ajustes que procedan.
  
  - Recibir y analizar solicitudes de pago o descuentos de guardias y elaborar reporte de los casos procedentes.
  
  - Recibir y relacionar los reportes operados y documentos fuente, para su envío a la sección de control en información de la oficina de control del proceso.
  
  - Supervisar que la dependencia de la sede delegacional y unidades de servicio, apliquen el procedimiento de control de tiempos prolongados de incapacidad.
  
  - Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la sección y con el resto de los órganos de la delegación, dejando



constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.

- Presentar a la jefatura de la sección, las necesidades de la capacitación y desarrollo del personal de la línea, así como de recursos humanos y materiales.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la línea.
- Informar a la jefatura de la sección sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.

#### **Sección de Pagos Diversos**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
- Tramitar las solicitudes de pago de salarios no cobrados.
- Calcular el salario diario integrado para efecto de elaborar las cédulas de pago por incapacidades y personal sustituto.



- Recibir y controlar las solicitudes de cancelación de salarios y elaborar el reporte de exclusión en nómina para su captura en lote y vigilar su operación oportuna.
  
- Elaborar y tramitar la certificación de hojas de no adeudo del personal que causa baja en nómina por renuncia, recesión, licencia sin goce de sueldo, fallecimiento, cambio de residencia, jubilación y pensión.
  
- Proporcionar a la jefatura delegacional de servicios jurídicos, la información solicitada sobre percepciones de trabajadores de la delegación.
  
- Integrar y relacionar los reportes operados y documentos fuente para su envío a la sección de control de información, de la oficina de control del proceso.
  
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la oficina y con el resto de los órganos de la delegación; dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
  
- Presentar a la jefatura de la oficina, las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección, así como de recursos humanos y materiales.
  
- Revisar la información emitida por el sistema correspondiente a la sección, detectar desviaciones y proporcionar las acciones necesarias para su buen funcionamiento.



- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección. Sistema, de las solicitudes autorizadas para la aplicación de, responsabilidades y pago o descuento del fondo de retiro.

### *6.6.3 Prestaciones*

#### *6.6.3.1 Objetivo*

- Proporcionar las prestaciones adecuadas y correspondientes al personal de acuerdo a las políticas establecidas.

#### *6.6.3.2 Funciones*

- Supervisar que los centros de trabajo y áreas dependientes apliquen correctamente las normas institucionales en materia de administración de personal.

- Analizar las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas presentadas por las secciones y proponerlas a la jefatura del departamento, para su envío a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

- Coordinar el desarrollo de los programas autorizados de la oficina, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.

- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación conforme a los lineamientos establecidos.

- Coordinar la crítica de la nómina del personal jubilado.



- Coordinar la inclusión al sistema de nómina, los dictámenes derivados por la comisión nacional mixta de jubilaciones y pensiones del personal de la delegación así como de sus beneficiarios y asignatarios.
  
- Coordinar la distribución de cédulas de datos de trabajadores próximos a jubilarse.
  
- Coordinar el trámite de pago de solicitudes de pensiones no cobradas
  
- Coordinar y controlar las cancelaciones de sueldos de los trabajadores, solicitados por las dependencias de la delegación.
  
- Supervisar y aprobar los reportes de actualización derivados de reclamaciones por conceptos de percepciones o deducciones indebidas
  
- Certificar y controlar los créditos a corto y largo plazo otorgados a los trabajadores jubilados y pensionados de la delegación; así como verificar la oportuna y correcta recuperación de sus importes.
  
- Atender y tramitar pensiones alimenticias por disposición judicial.
  
- Tramitar las solicitudes de remesa especial de anticipo a cuenta de sueldos, prestaciones y liquidación de fondo de retiro, a personal no vigente en nómina.



- Determinar la procedencia de solicitudes para el otorgamiento de prestaciones. y en su caso, coordinar el trámite correspondiente.
- Supervisar y sancionar el otorgamiento de prestaciones derivadas de la certificación de créditos de los trabajadores.
- Coordinar y controlar la conciliación con otras entidades, la información de retenciones a su favor, así como las aclaraciones a la información que al respecto emite el sistema IMSS-PERSONAL.
- Controlar la distribución y recuperación de los vales de tiendas.
- Coordinar el trámite e inclusión a nómina de las solicitudes procedentes de reclamación por pago o descuentos indebidos, de los conceptos que maneja la oficina.
- Supervisar y controlar que quincenal y mensualmente se efectuó la conciliación de los conceptos de cuentas colectivas por adeudos de personal, para su afectación contable tanto del personal activo como de jubilados y pensionados.
- Certificar y controlar las constancias de ingresos retenciones a favor de terceros, que soliciten los trabajadores.
- Verificar que se lleven a cabo las acciones necesarias para la recuperación total de los créditos otorgados por concepto de cuentas colectivas.



- Coordinar las acciones necesarias para que se lleve a cabo el registro de afectación contable a las cuentas de áreas otorgantes de créditos.
  
- Verificar y controlar la certificación de las hojas de adeudos de los trabajadores con solicitudes de licencias mayores de 60 días
  
- Verificar y controlar con base en las cédulas de baja por cambio de residencia de los trabajadores dados de alta en la delegación, se actualicen los conceptos de percepciones y deducciones de los créditos y/o prestaciones otorgadas.
  
- Verificar y controlar la certificación de la capacidad de crédito para el otorgamiento de prestaciones, solicitadas por los trabajadores adscritos a la sede delegacional, así como del personal jubilado o pensionado.
  
- Verificar y controlar los reportes de inclusión al sistema, de las solicitudes autorizadas para el otorgamiento de los siguientes conceptos:
  - Anticipo de sueldos, comisión paritaria, vales de ropa, línea blanca y víveres, adeudos de personal, viáticos no comprobados y préstamos a jubilados.
  
  - Verificar y controlar los reportes de inclusión al sistema, de las solicitudes autorizadas para el otorgamiento de los siguientes conceptos: créditos hipotecarios del IMSS., Gastos de escrituración, préstamos personales a mediano plazo, financiamientos de automóvil y seguro de automóvil.



- Verificar y controlar el ejercicio del presupuesto asignado a los siguientes conceptos: anticipo de sueldos, préstamos hipotecarios, gastos de escrituración, préstamos personales a mediano plazo, financiamiento de automóvil, créditos infonavit y préstamos a cuenta de pensión.
- Verificar que se lleve a cabo la afectación contable a las cuentas de las áreas otorgantes de crédito.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la oficina.
- Informar a la jefatura del departamento, el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### **Sección de Pensiones y Jubilaciones**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.



- Recibir y analizar dictámenes de jubilados y pensionados para elaborar los reportes correspondientes de alta o baja en nómina, así como de los movimientos de asignatarios, beneficiarios y prórrogas.
- Integrar y mantener actualizado el expediente del personal jubilado y pensionado de la delegación.
- Efectuar mensualmente la crítica de la nómina de jubilados y pensionados, y realizar los ajustes que procedan.
- Efectuar el control de supervivencia de jubilados, pensionados, y realizar los ajustes que proceden.
- Recibir cédulas de datos de los trabajadores próximos a jubilarse y efectuar su distribución a las dependencias o unidades de servicio para que se informe a los interesados.
- Calcular y elaborar reporte de inclusión a nómina de descuentos y pagos indebidos, así como prestamos a jubilados, pensionados y asignatarios.
- Supervisar que se efectuó la correcta recuperación de los créditos otorgados a los trabajadores jubilados y pensionados.
- Elaborar y tramitar pagos por recibo que no se efectuaron por nómina de jubilados.
- Recibir de la jefatura delegacional de servicios jurídicos, dictámenes de inclusión, exclusión o modificación de pensión alimenticia y efectuar el trámite correspondiente en la nómina



de jubilados.

- Conciliar los reportes operados por la sección, con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL y corregir las desviaciones detectadas.
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la oficina y con el resto de las dependencias de la delegación dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Detectar las necesidades de capacitación de desarrollo del personal de la sección y presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Informar a la jefatura de la oficina sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.

#### **Sección de Créditos**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
- Presentar a la jefatura de la oficina, las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la sección de acuerdo a los lineamientos establecidos.



- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
- Verificar que se cumpla la conciliación quincenal y mensual de los conceptos de cuentas colectivas por adeudos del personal.
- Verificar que se realice el análisis a la concentración mensual del resumen contable de los conceptos de cuentas colectivas.
- Verificar quincenal y mensualmente, la conciliación de los conceptos de cuentas colectivas por adeudos de personal, para su afectación contable tanto del personal activo, como de jubilados y pensionados.
- Coordinar y supervisar el análisis de la concentración mensual del resumen contable de los conceptos de cuentas colectivas y validar con la Contraloría Delegacional en casos de discrepancia.
- Coordinar las acciones necesarias para llevar a cabo la recuperación total de los créditos otorgados por concepto de cuentas colectivas.
- Tramitar las ordenes de ingreso por pago anticipado de conceptos de cuentas colectivas por adeudos del personal.
- Certificar las hojas de adeudos de los trabajadores con solicitudes de licencias mayores de 60 días.



- Tramitar las cédulas de baja por cambio de residencia de los trabajadores dados de alta en la delegación, para actualizar los conceptos de percepciones y deducciones derivadas de los créditos y/o prestaciones otorgadas.

- Tramitar la elaboración y envío de los reportes de inclusión al sistema, de las solicitudes autorizadas para el otorgamiento de los siguientes conceptos:

- Anticipo de sueldo, comisión paritaria, vales de ropa, línea blanca y/o víveres, adeudos del personal, viáticos no comprobados y préstamos a jubilados

- Tramitar la elaboración y envío de los reportes de inclusión al sistema de las solicitudes autorizadas, para el otorgamiento de los siguientes conceptos:

- Créditos hipotecarios del IMSS., gastos de escrituración, préstamos personales a mediano plazo, financiamiento de automóvil y seguro de automóvil.

- Tramitar las solicitudes de créditos hipotecarios ante INFONAVIT de los trabajadores de confianza adscritos a la delegación, de acuerdo al presupuesto asignado.

- Registrar e informar a la jefatura de la oficina, acerca del ejercicio del presupuesto asignado para los siguientes conceptos:

Créditos hipotecarios del IMSS, gastos de escrituración, préstamos personales a mediano plazo, financiamiento y seguro



de automóvil y créditos INFONAVIT.

- Coordinar la distribución de los vales de tiendas y llevar a cabo el control de talones de los mismos, para su recuperación.
- Integrar y relacionar los reportes operados y documentos fuente para su envío a la sección de control de información, de la oficina de control del proceso.
- Conciliar los reportes operados por la sección, con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL y corregir las desviaciones detectadas.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección, presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Revisar la información emitida por el sistema, correspondiente a la sección, detectar desviaciones y proponer las acciones necesarias para su buen funcionamiento.

#### Línea de Control de la Recuperación

- Conocer, difundir y aplicar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la línea y controlar su correcta aplicación.



- Presentar a la jefatura de la sección las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la línea, de acuerdos a los lineamientos establecidos.
- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la línea, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
- Proporcionar asesoría y apoyo técnico en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación conforme a los lineamientos establecidos.
- Conciliar quincenalmente y mensualmente los conceptos de cuentas colectivas por adeudos de personal, para su afectación contable tanto del personal activo, como de jubilados y pensionados.
- Mantener actualizado el registro de afectación contable de las cuentas de las áreas otorgantes de créditos, amparadas con los contrarecibos mecanizados que emite el sistema.
- Calcular y elaborar ordenes de ingreso por pago anticipado de conceptos de cuentas colectivas por adeudos del personal.
- Recibir, revisar y dictaminar las hojas de adeudos de los trabajadores con solicitud de licencia mayores de 60 días.
- Integrar y relacionar los reportes operados de documentos fuente, para su envío a la sección de control de información, de la oficina de control del proceso.



- 
- Conciliar los reportes operados por la línea, con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL y corregir las desviaciones detectadas.
  
  - Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la sección y con el resto de las dependencias de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
  
  - Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la línea y presentarlas a consideración de la jefatura de la sección.
  
  - Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la línea.
  
  - Integrar y proporcionar información estadística de sus actividades detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
  
  - Informar a la jefatura de la sección el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos de información que le sean requeridos.

#### Línea de Otorgamiento de Créditos

- Conocer y aplicar las normas institucionales correspondientes a la línea y controlar su correcta aplicación.
  
- Presentar a la jefatura de la sección, las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la



---

línea, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la línea, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.

- Proporcionar apoyo técnico en materia de su competencia a las diferentes dependencias y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.

- Recibir, analizar y elaborar los reportes de inclusión al sistema, de las solicitudes autorizadas para el otorgamiento de los siguientes conceptos:

- Anticipo de sueldos, comisión paritaria, vales de ropa, línea blanca y/o víveres, adeudos del personal , viáticos no comprobados y prestamos a jubilados

- Recibir, analizar y formular los reportes de inclusión al sistema, de las solicitudes autorizadas para el otorgamiento de los siguientes conceptos:

- Créditos hipotecarios del IMSS., prestamos personales a mediano plazo, financiamiento de automóvil y seguro de automóvil.

- Recibir, analizar y registrar las solicitudes de crédito hipotecarios ante el INFONAVIT de los trabajadores de confianza adscritos a la delegación, de acuerdo al presupuesto asignado.



- Registrar la afectación contable a las cuentas de las áreas otorgantes de crédito, amparadas con los contrarecibos que emita el sistema.
- Solicitar y distribuir los vales de tienda y mantener actualizados el registro de talones de los mismos, para su recuperación.
- Mantener actualizado el registro del ejercicio del presupuesto asignado por anticipo de sueldos, préstamo hipotecario, gastos de escrituración, prestamos personales a mediano plazo, financiamiento de automóvil y créditos del INFONAVIT.
- Conciliar los reportes operados por la línea, con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL y corregir las desviaciones detectadas.
- Efectuar la actualización interactiva a los archivos de personal, con base en los reportes elaborados.
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura de la sección y con el resto de las dependencias de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la línea y presentarlas a la consideración de la jefatura de la sección.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la línea.



- Informar a la jefatura de la sección sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.

#### Sección de Prestaciones y Obligaciones

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.

- Presentar a la jefatura de la oficina las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la sección, de acuerdo a los lineamientos establecidos.

- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la sección, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.

- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.

- Recibir y analizar solicitudes de reclamación de pago de los conceptos referentes a la sección, en su caso calcular el monto procedente y elaborar reporte de inclusión a nómina.

- Tramitar con la oficina de nóminas, la cancelación de sueldos de los trabajadores, solicitados por las dependencias de la delegación.



- Registrar y controlar el presupuesto asignado para el otorgamiento de prestaciones.
- Recibir, validar e incluir en nómina los siguientes conceptos:
  - Pago supletorio de guarderías, pasajes, estímulos de asistencia y puntualidad, gastos de refrigerio para guarderías y los descuentos al personal de base solicitados por el SNTSS (Sindicato Nacional de Trabajadores del Seguro Social).
  - Recibir, validar e incluir en nómina las peticiones de recuperación por concepto de :
    - Crédito INFONAVIT, FONACOT, Aseguradora Hidalgo, caja de ahorros y mutualidad, así como los ajustes que se deriven de estos conceptos.
    - Verificar con el departamento de asuntos contractuales, si no existe lesión del contrato colectivo de trabajo o juicio laboral en contra del IMSS, para el otorgamiento de cartas de servicio.
  - Elaborar las constancias de ingresos y retenciones a favor de terceros que requieran los trabajadores.
  - Conciliar con otras entidades la información de retenciones a su favor, así como las aclaraciones a la información que al respecto emite el sistema IMSS-PERSONAL.



- Verificar que el otorgamiento del pago supletorio de guarderías, se realice únicamente por la no prestación institucional de este servicio.
- Distribuir, registrar y recuperar los vales de tiendas.
- Conciliar los reportes operados por la sección con la información que emite el sistema IMSS-PERSONAL y corregir las desviaciones detectadas.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección y presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Revisar la información emitida por el sistema correspondiente a la sección, detectar desviaciones y proponer las acciones necesarias para su buen funcionamiento.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Informar a la jefatura de la oficina sobre el avance, desarrollo y resultados de las actividades a su cargo y proporcionar la información que le sea requerida.

#### *6.6.4. Oficina de Control del Proceso*

##### *6.6.4.1 Objetivo*

Supervisar cada una de las fases del proceso quincenal de nómina así como integrar programas de trabajo de las secciones,



---

supervisar impresión de la nómina y también el aprovechamiento de terminales de trabajo.

#### 6.6.4.2 Funciones

- Supervisar que los centros de trabajo y áreas dependientes, apliquen correctamente las normas institucionales en materia de administración de personal.
- Analizar las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas presentadas por las secciones y proponerlas a la jefatura del departamento, para su envío a la jefatura de servicios de personal.
- Integrar los programas de trabajo de las secciones y presentarlos a la jefatura del departamento para su autorización.
- Coordinar el desarrollo de los programas autorizados de la oficina, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos de la delegación conforme a los lineamientos establecidos.
- Asignar y supervisar el aprovechamiento de las terminales de trabajo en los procesos de actualización y consulta, de acuerdo a las prioridades y cargas de trabajo.
- Supervisar cada una de las fases del proceso quincenal de nómina del subsistema operativo delegacional y verificar que



se generen los respaldos establecidos para cada proceso.

- Supervisar el proceso y emisión de la nómina de los trabajadores jubilados y pensionados de la delegación.
- Coordinar que los reportes recibidos para su actualización interactiva y en lote, cumplan con las fechas programadas.
- Coordinar y supervisar las actividades de control de proceso en subdelegaciones que desarrollen esta función.
- Coordinar la recepción y envío de cintas magnéticas.
- Supervisar la impresión de la nómina y demás productos emitidos por el sistema.
- Supervisar el registro y control de los folios otorgados, de acuerdo a las series establecidas para cada área.
- Coordinar con el departamento delegacional de sistematización los reportes necesarios, así como determinar las causas que originaron los mismos.
- Reportar al área normativa las inconsistencias detectadas durante el proceso quincenal de nómina, así como dar seguimiento a su solución.
- Solicitar en su caso, la corrección a los programas que no cumplan con lo establecido en el sistema IMSS-PERSONAL.
- Elaborar conjuntamente con el departamento delegacional de



sistematización, el plan quincenal del proceso de nómina.

- Informar al jefe de departamento sobre los resultados del plan quincenal del proceso de nómina, así como sobre la modificación o inclusión de nuevos programas enviados por el área normativa.
- Coordinar su funcionamiento con la jefatura del departamento y con el resto de los órganos de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.
- Validar la información estadística de sus actividades, analizar las desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
- Informar a la jefatura del departamento el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### **Sección de Control de la Operación del Sistema**

- Conocer difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
- Presentar a la jefatura de la oficina las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la sección, de acuerdo a los lineamientos establecidos.



- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
- Coordinar con el departamento delegacional de sistematización, la ejecución de los procesos de nómina, de acuerdo a la calendarización establecida y al plan quincenal de nómina.
- Definir las claves de control de acceso al personal operativo autorizado para actualizar y/o consultar los archivos de personal.
- Autorizar al Departamento Delegacional de Sistematización la ejecución de cada una de las fases del proceso quincenal de nómina.
- Operar las exclusiones de folios, validar la justificación y verificar que no exista duplicidad entre los mismos.
- Controlar y optimizar el aprovechamiento de las terminales de trabajo, en el proceso de actualización y consulta, de acuerdo a las cargas de trabajo.
- Controlar al término de cierre quincenal, la recepción de reportes para actualización interactiva y en lote, y coordinar la elaboración del concentrado de folios asignados por aplicación y función.



- Actualizar diariamente el archivo de paquetes y movimientos al igual que coordinar con el área operativa la entrega del contrarecibo mecanizado.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la sección y presentarlas a la consideración de la jefatura de la oficina.
- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Integrar y proporcionar información estadística de sus actividades, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### **Sección de Control de Producción**

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.
- Elaborar los programas de trabajo de la sección y proponerlos a la jefatura de la oficina para su autorización.
- Organizar, desarrollar y controlar los programas autorizados de la sección, evaluando periódicamente su debido cumplimiento.



- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
- Validar que las cifras obtenidas durante el proceso quincenal de nómina sean congruentes con las cifras predeterminadas y aclarar con las áreas las diferencias significativas.
- Verificar que la impresión de la nómina y demás productos emitidos por el sistema, sea clara y precisa, validando su contenido.
- Entregar oportunamente los productos emitidos por el sistema a la sección de control de información para su distribución.
- Verificar en el ámbito de su competencia que las instrucciones contenidas en el plan quincenal de modificación a programas o inclusión de nuevas rutinas para el proceso de nómina, se realicen correctamente en el proceso correspondiente, en caso contrario informar al área normativa.
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.

#### Sección de Control de Información

- Conocer, difundir e implantar las normas institucionales autorizadas, correspondientes a la sección y controlar su correcta aplicación.



- 
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
  
  - Validar que los reportes operados en nómina, estén debidamente autorizados.
  
  - Registrar y controlar los folios otorgados de acuerdo a las series establecidas para cada área.
  
  - Recibir y distribuir a cada unidad de servicio y dependencias la nómina, las cédulas de asistencia, puntualidad y sustituciones, calendario anual de vacaciones y demás productos emitidos por el sistema y controlar documentación fuente.
  
  - Mantener actualizados el archivo de expedientes de los trabajadores, el de asistencia, puntualidad y sustituciones además del de documentos fuente.
  
  - Proporcionar a las áreas autorizadas, los documentos fuente de entrada al sistema y controlar su devolución.
  
  - Establecer coordinación con las áreas operativas del departamento para la integración del expediente del trabajador que causa baja por cambio de residencia y su envío a la delegación de nueva adscripción del trabajador.
  
  - Recibir, guardar y custodiar los comprobantes originales de nómina de trabajadores activos, jubilados, pensionados y por disposición judicial.



- Controlar los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos asignados a la sección.
- Informar a la jefatura de la oficina el avance y desarrollo de los programas y actividades a su cargo y proporcionar los elementos adicionales de información que le sean requeridos.
- Undir y supervisar el cumplimiento de las normas institucionales autorizadas en materia de administración de personal y controlar su trámite y correcta aplicación

#### *6.6.5. Selección de Personal de Nuevo Ingreso*

##### *6.6.5.1 Objetivo*

Elaborar los programas de selección de personal de acuerdo a los requerimientos establecidos por la bolsa de trabajo, proporcionando la información necesaria a los aspirantes de nuevo ingreso. Detectando las necesidades de capacitación y desarrollo del mismo.

##### *6.6.5.2 Funciones*

- Presentar a la jefatura del departamento, las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de selección de recursos humanos de nuevo ingreso, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.



- 
- Atender, orientar e informar a los aspirantes de nuevo ingreso sobre los trámites a realizar en el proceso selectivo, así como de la situación de las gestiones realizadas.
  
  - Recibir documentación, integrar expedientes y programar eventos de capacitación y exámenes de los aspirantes de nuevo ingreso, a categorías autónomas y pie de rama.
  
  - Verificar que la documentación presentada cumpla con los requisitos establecidos en los profesiogramas.
  
  - Evaluar a los aspirantes de nuevo ingreso, mediante los instrumentos de evaluación que se determinen, conforme a los profesiogramas, descripciones de puestos y normas establecidas.
  
  - Tramitar la filiación del personal de nuevo ingreso y médicos residentes.
  
  - Establecer coordinación con personal de selección de movimientos a nómina para realizar conjuntamente el "listado de errores de afiliación y vigencia de derechos" y efectuar la corrección de inconsistencias de altas o modificaciones de número de afiliación.
  
  - Coordinar su funcionamiento con la jefatura del departamento de personal y con el resto de las dependencias de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.



- Integrar y proporcionar información estadística de sus actividades, detectar desviaciones y proponer medidas correctivas para su solución.

#### *6.6.6 Sección de Atención a Personal*

##### *6.6.6.1 Objetivo*

Atender, orientar y tramitar los requerimientos del personal proporcionando respuesta inmediata a sus solicitudes así como vigilar que se cumplan las normas institucionales preestablecidas. Detectando en su caso las necesidades de capacitación y desarrollo.

##### *6.6.6.2 Funciones*

- Presentar a la jefatura del departamento las propuestas para la creación, modificación o adecuación de las normas de la sección, de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Proporcionar asesoría técnica en materia de su competencia a los diferentes órganos y unidades de servicio de la delegación, conforme a los lineamientos establecidos.
- Atender y orientar a los responsables de la administración de personal de las unidades que presentan trámites y, reclamaciones de pagos, descuentos y prestaciones de los trabajadores, jubilados, pensionados y asignatarios.
- Atender y tramitar solicitudes de otorgamiento de créditos, dotación de anteojos, expedición de ordenes de ingreso y de inscripción al fondo de retiro, correspondientes al personal



de la delegación.

- Tramitar la certificación de créditos, vales a cuenta de sueldos, prestaciones y no adeudos de licencias mayores de 60 días solicitados por los trabajadores de la delegación.

- Vigilar que se efectúe la verificación de vigencia de derechos de jubilados, pensionados y beneficiarios o asignatarios.

- Controlar y realizar la expedición y certificación de constancias de identidad, de servicio y de salarios, así como de cartas poder para efectos de cobros solicitadas por los trabajadores, jubilados, pensionados y asignatarios de la delegación.

- Tramitar la expedición de constancias de impuestos sobre productos del trabajo y aportaciones al INFONAVIT, solicitadas por el personal de la delegación.

- Coordinar con las áreas del departamento el trámite de reclamaciones y aclaraciones prestadas, efectuar su seguimiento e informar a los trabajadores o a sus representantes el avance o resultado de las gestiones realizadas.

- Coordinar su funcionamiento con la jefatura y oficinas del departamento y con el resto de los órganos de la delegación, dejando constancia de los acuerdos y decisiones tomadas.



## **6.7 Planeación General**

### **Objetivos del IMSS :**

El objetivo general del IMSS en relación a las funciones que debe desempeñar la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo abarca aspectos tales como la oportunidad en el otorgamiento de prestaciones verificando los procesos que se llevan a cabo y las normas emitidas por la misma jefatura.

### **Objetivos de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo:**

Como principal objetivo se encuentra el dotar al organismo o subdelegaciones de los recursos humanos idóneos a cada puesto, mediante análisis de peticiones lógicamente justificadas y con apego a las disposiciones y lineamientos de la dirección general, así como contribuir a la continuidad del proceso de desconcentración operativa de las áreas normativas institucionales hacia las delegaciones, subdelegaciones y unidades de servicio.

De acuerdo a los objetivos mencionados anteriormente podemos delimitar el alcance de nuestra auditoría verificando que todos los preceptos se lleven a cabo con Eficiencia, Eficacia y Economía; con respecto a estos puntos debemos analizar indicadores que por ahora nos son desconocidos, pero es importante que profundicemos en ello para así lograr el correcto análisis y proponer nuevos indicadores que con el desarrollo de esta Auditoría Integral pretendemos alcanzar.



## **Normas y Características de la Organización**

Cabe mencionar que el área sujeta a estudio cuenta con normas, organigramas y manuales de organización que van a facilitar el conocimiento de sus funciones para la Auditoría Integral pues de todo esto vamos a hacer un estudio detallado de fuerzas y debilidades que encontremos; todo esto mediante entrevistas y procedimientos rutinarios y por medio de comunicación recíproca para lograr los objetivos esperados en la auditoría.

### *6.8 Recopilación y Analisis de Información*

- Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley organica de la administración pública federal.
- Ley federal de responsabilidades de los servidores públicos.
- Sistema nacional de planeación.
- Ley de presupuesto, contabilidad y gasto público y su reglamento.
- Ley sobre el servicio de vigilancia de fondos y valores de la federación y su reglamento.
- Ley general de bienes nacionales.
- Ley de obras publicas y su reglamento.
- Sistema de transferencias y autoridad complementaria.
- Ley de adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios, relacionados con bienes muebles y su reglamento.
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Manual de operación
- Normas y procedimientos de auditoría



### **6.9 Asuntos de Mayor Importancia.**

Para llegar a determinar asuntos de mayor importancia en nuestra auditoría fue necesario situar el área sujeta a exámen dentro del contexto de su entorno ambiental tanto interno como externo dentro de estas podríamos mencionar socialmente las preferencias que se tienen de los directivos hacia ciertas personas.

En cuanto a condiciones tecnológicas internas encontramos que el equipo de procesamiento de información no reúne las características deseadas para el correcto funcionamiento del área además que no es aprovechado a su máxima capacidad.

En cuanto a condiciones económicas se refiere, nos percatamos que los recursos asignados a esta área pueden ser canalizados con un mayor aprovechamiento y lograr los objetivos planeados y aún mejorarlos.

En cuanto a sus políticas de organización se observa que se apegan a cumplir los objetivos de simplificación y modernización de estructuras organizacionales y procesos administrativos.

Revisión minuciosa de la estructura de sueldos y salarios de los diversos departamentos de la jefatura.

### **6.10 Entrevistas a Directivos y/o Jefes de Departamento**

Director general

Subdirector general administrativo



Jefe de servicios de personal y desarrollo  
Subjefe de control de fuerza de trabajo  
Subjefe de nóminas  
Subjefe de prestaciones  
Subjefe de control del proceso  
Encargado de plantillas  
Encargado de control de gasto  
Encargado de movimientos a nómina  
Encargado de línea de altas, bajas y promociones  
Encargado de pagos diversos  
Encargado de pensiones y jubilaciones  
Encargado de créditos  
Encargado de prestaciones y obligaciones  
Encargado de control de operación del sistema  
Encargado de control de producción  
Encargado de control de información  
Encargado de selección de personal de nuevo ingreso  
Encargado de atención al personal

#### *6.11 Control Interno del Departamento Delegacional de Personal*

Dentro de las observaciones al control interno podemos contemplar que no se cuenta con manuales de organización donde se hallen las obligaciones de funcionarios y empleados, solo se tiene el manual general de organización donde se establecen las funciones por dirección y por departamento.

No se tiene establecido un registro que muestre el mantenimiento requerido por equipo de procesamiento de información.

Se observó una limitación importante en cuanto al espacio en



oficinas y áreas de trabajo para el personal de los departamentos y como consecuencia para el personal externo que quiere desarrollar actividades en las instalaciones.

No se tiene establecido un sistema presupuestal que permita definir objetivos financieros por cada dirección.

Se observó que el desempeño de los puestos no coincide con lo establecido en el organigrama de funciones.

#### *6.12 Identificación y Evaluación de Fuerzas y Debilidades*

##### **Debilidades :**

- \* No cuenta con un manual de organización comprensible para cualquier persona que lo desee leer.
- \* Los objetivos son caducos ya no se llevan a cabo por estar obsoletos.
- \* No se cuenta con medios de motivación y estímulo para las personas que laboran dentro de las jefaturas.
- \* Falta de capacitación y adiestramiento al personal.
- \* Existe personal innecesario en ciertos departamentos.
- \* Dentro del personal hay ausentismo, permisos excesivos y remuneraciones que no es el adecuado de acuerdo a los puestos.
- \* El departamento de apoyo técnico no opera con eficiencia los resultados de la administración y operación de los servicios generales del instituto.
- \* Los jefes de los departamentos no explican de manera clara y concisa los alcances y limitaciones de sus políticas.
- \* Al trabajador no se le proporcionan los manuales de organización para que conozca a la institución y sepa cuales



son sus funciones dentro de su departamento.

\* No cuenta con el equipo tecnológico adecuado para la modernización del instituto.

**Fuerzas :**

\* Cuenta con estrategias y lineamientos para racionalizar los gastos que el intituto realiza por concepto de personal.

\* Sanciona la propuesta para jefes delegacionales de servicios administrativos presentados a su consideración.

\* Coordina el desarrollo de los programas autorizados de la oficina, evaluando periodicamente su debido cumplimiento.

\* Tramita la realización de exámenes medicos para el personal de nuevo ingreso que se requiera.

\* Efectua las investigaciones de mercado necesarias para valorar los precios, condiciones, calidad y garantia de los productos y servicios provenientes de terceros y que sean necesarios para otorgar los servicios generales.

**6.13 Memorandum de Planeación Inicial**

Octubre 8 de 1992

Sr. C.P. Victor Manuel Villa Herrera  
Director General de Auditorías Externas  
de la Secretaria de la Contraloria  
General de la Federación.

Insurgentes sur no. 1735-8º piso  
México D.F.

Muy señor nuestro:



De acuerdo a su amable oficio no. Aor-01092 del 17 de agosto de 1992, mediante el cual se sirven designar a este despacho para llevar a efecto la Auditoría Integral a la Subjefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del IMSS y de acuerdo a los "Lineamientos Generales, para la preparación y entrega de productos de las Auditorías Integrales del ejercicio 1992, le ofrecemos los siguientes comentarios e información para cumplir con el primer informe de acuerdo a dichos lineamientos que se identifica como:

#### Memorandum de planeación inicial

Con base en la recopilación de datos sobre la subjefatura de servicios de personal y desarrollo del IMSS, las visitas que hizo nuestro personal a las oficinas de la entidad y entrevistas con funcionarios y empleados del instituto, así como el ordenamiento y proceso de la documentación recabada, le ofrecemos la siguiente información:

#### A) Objetivo Social del Instituto

El IMSS tiene por objetivo general brindar en materia de salud, así como en asistencia médica la protección de los medios de subsistencia a los servicios sociales necesarios para el bienestar de los derechohabientes.

Servir como instrumento básico de la Seguridad Social Nacional.

Relación del objeto social del IMSS con el programa sectorial y con el Plan Nacional de Desarrollo.



En el marco de los lineamientos de seguridad social que establece el plan nacional de desarrollo y de acuerdo con las atribuciones asignadas por la coordinación sectorial del instituto en esta materia, tiene como propositos fundamentales:

- A) Coadyuvar a consolidar la soberania de seguridad social y fortalecer la conciencia y la identidad nacional.
- B) Contribuir a hacer efectivo el deber constitucional del estado, proporcionar al pueblo de México el servicio que brinda.
- C) Relación del objeto social del IMSS con el programa sectorial y con el Plan Nacional de Desarrollo.
- D) Organizar y administrar el Seguro Social, conforme a sus estatutos previamente establecidos, así como las prestaciones sociales y los servicios de solidaridad social.

#### **Objetivos Especificos del IMSS**

Contribuir a la continuidad del proceso de desconcentración operativa de las áreas normativas institucionales hacia las delegaciones, subdelegaciones y unidades de servicio a través del otorgamiento de facultades decisorias.

Efectuará conforme a los análisis de peticiones, plenamente justificadas, la dotación de recursos humanos y de estructuras organicas y salariales a las dependencias del instituto, con apego a las disposiciones y lineamientos de la dirección general.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



---

Promovera la simplificación y modernización de estructuras organizacionales, procesos y sistemas administrativos.

Atendera con oportunidad, en el ambito de su competencia, las peticiones y obligaciones contractuales del instituto con sus trabajadores.

Establecera los lineaminetos para el proceso de selección de personal de nuevo ingreso, los programas de capacitación en administración de personal; asi mismo para los programas de evaluación en los servicios administrativos delegacionales, efectuando el seguimiento de las desviaciones detectadas.

Modernizar radicalmente la tecnología de los mecanismos de captura, procesamiento y difusión a fin de ampliar el servicio al personal y derechohabientes.

**B) Condiciones Ambientales del Instituto.**

El IMSS como organismo de seguridad social, teniendo como uno de sus objetivos básicos, brindar servicios para la preservación de la salud en todo el país, se encuentra inmerso en un ambiente ocioso el cual trae como consecuencia que el servicio que presta sea deficiente en algunos aspectos.

Existen otros organismos encargados de brindar el mismo servicio y cuentan con una mejor estructura en su organización, que hace que muchos derechohabientes prefieran el servicio que les ofrecen dichos organismos, dejando al instituto como una segunda o ultima opción.



---

Al principio del ejercicio 1992 en el diagnóstico que se hizo del IMSS se identificaron 3 rubros para atenderse y mejorar la marcha del instituto estos son:

1. Credibilidad

Para elevar la credibilidad de los servicios que presta la institución es necesario que se elabore un plan de estructuración general que vaya mas acorde a los objetivos reales y metas que el IMSS se ha forjado.

2. Profesionalización y Calidad

La falta de profesionalización de los recursos humanos ha venido actuando en contra de la calidad de los servicios que proporciona el instituto. Es necesario que se establezca realmente un programa de capacitación al personal para mejorar la calidad del servicio.

3. Modernización

Al igual que el punto anterior podemos reforzarlo al implantar un sistema de procesamiento de información que cubra realmente las necesidades internas y externas de información.

C) Control Interno

1. Aunque en forma muy general ha podido investigarse que de los diversos departamentos organizacionales del IMSS han sido parcialmente fortalecidas las delegaciones como las subdelegaciones.



2. Sin embargo de lo anterior, conjuntamente con el director general se ha definido como área débil el área de recursos humanos del IMSS y sobre esto se desarrollara la Auditoría Integral que se le otorgo a nuestro despacho.

D) Objetivos, Alcances y Etapas de Revisión

Los objetivos de la Auditoría Integral a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del IMSS que se ha servido encomendarnos y de acuerdo al documento "Terminos, alcances, normas y técnicas generales de Auditoría Integral" que nos fueron proporcionadas por la SECOGEF, son las siguientes:

1. Evaluar el grado y forma de cumplimiento del objetivo social del IMSS.
2. Evaluar el grado en que los recursos humanos son administrados con Eficiencia , Eficacia y Economía.
3. Evaluar si se cumple la normatividad en cuanto al rendimiento, la capacidad del personal en la ejecución de su trabajo.
4. Evaluar el grado de cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables al instituto.
5. Evaluar el seguimiento y acciones implantadas para mejorar la gestion operativa, administrativa, y de servicios de la Subjefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.



Las etapas mediante las cuales se maneja esta Auditoría Integral y que se detallan en el Anexo 1 son las siguientes:

- I. Análisis Preliminar.
- II. Estudio de Evaluación Integral.
- III. Estudio de Evaluación Específica.
- IV. Análisis General, Opiniones y Recomendaciones.

En cuanto al enfoque técnico que se llevara a efecto en esta Auditoría Integral se considera la participación de uno o varios Licenciados en Informática y en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos, y como únicos aspectos técnicos determinados en esta planeación inicial, teniendo en cuenta también que el aspecto técnico de revisión esta encomendado a auditores externos designados por la SECOGEF.

E) Suscripción de Informes y Coordinación de Trabajos

El socio que suscribiera los informes que se produzcan con motivo de la Auditoría Integral a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del IMSS, sera. L.C. Ansakava Vigoyare Lusasohe.

Actuaran como coordinadores en forma general de estos trabajos, los señores. L.C. Antonio Martínez Panini y el L.C. Fernando Gagliani Duarte.



F) Plan y Programa de Trabajo

Como Anexo 1, se ofrece el plan de trabajo debidamente calendarizado y programa de actividades a desarrollar; este último será debidamente ampliado y en su caso rectificado, cuando se elabore la propuesta específica de Auditoría Integral.

G) Análisis por Horas y por Niveles del Personal Profesional

Como Anexo 2, se ofrece este desglose, incluyéndose también las horas de participación de los Lic. En Informática y en Administración de Empresas.

H) Principales Funcionarios

Como Anexo 3, se ofrece relación de los principales funcionarios del IMSS, indicando el puesto de cada uno.

Nos parece conveniente aclarar que este memorandum de planeación inicial mediante el cual damos cumplimiento a los lineamientos generales de la SECOGEF, está basado en las pláticas e investigaciones iniciales que hemos realizado, por lo que les rogamos considerar que de acuerdo al avance de nuestras investigaciones y cuando se elabore en detalle la propuesta específica de Auditoría Integral y también cuando surjan investigaciones o problemas especiales no detectados oportunamente, pueda ser ampliada, de común acuerdo con ustedes, la estimación inicial de tiempo a que se refiere este memorandum de planeación inicial.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



---

Nos repetimos a sus ordenes para las aclaraciones o ampliaciones que sobre este memorandum pudiera desear, no sin antes agradecerle a usted en lo personal y a los demas funcionarios de la SECOGEF, quienes participaron en la decisi3n de encargarnos profesionalmente la realizaci3n de este trabajo.

Lo saludamos muy atentamente.

Despacho Tesis 1993 y Cia., S.C.

L.C. Ansakava Vigoyare Lusasohé



#### 6.14 Diagnostico Preliminar

Noviembre 10 de 1993

Sr. C.P. Victor Manuel Villa Herrera  
Director General de Auditorías Externas  
de la Secretaria de la Contraloria General  
de la Federación.  
Insurgentes sur no. 1735-8° piso  
México D.F.

Muy señor nuestro :

Con base en la Auditoría Integral a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del IMSS, que amablemente nos fue encomendada por la SECOGEF por el ejercicio 1992 de acuerdo al programa de trabajo incluido en nuestro memorandum de planeación inicial de fecha 8 de Octubre de 1992, nos permitimos ofrecerle el informe del diagnóstico preliminar, el cual hemos agrupado de la siguiente manera :

I. Indicaciones de los puntos débiles y fuertes de la organización (objetivos, planes, programas, procedimientos, controles, etc.) de recursos humanos.

II. Diagnóstico respecto del ambiente del control interno en general.



III. Identificación y evaluación en forma global de las principales fuerzas y debilidades de la Subjefatura de Servicio de Personal y Desarrollo.

IV. Determinación de problemáticas de la Jefatura de Servicio de Personal y Desarrollo y prioridades de la auditoría.

I. Indicación de los puntos débiles y fuertes de la organización (objetivos, planes, programas, procedimientos, controles, etc.) de recursos humanos.

1. Debilidades

- A) Organización. Se observa que la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo, está desprovista de diagramas de flujo de las operaciones de los departamentos de la Jefatura.
- B) Indicadores de gestión. Se tienen establecidos algunos indicadores para evaluar la productividad del IMSS sin embargo, no se tienen indicadores completos para evaluar el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se están manejando los recursos humanos.

La atención a estas situaciones es importante, toda vez que dentro de los objetivos primordiales del programa de modernización pública, decretado por el gobierno federal se incluyen los siguientes :



- Racionalizar la estructura organica administrativa y alcanzar el maximo de eficiencia en sus recursos humanos.

- Implementación de indicadores de evaluación que midan por lo menos:

Eficacia. Metas alcanzadas contra metas programadas, comparadas con el resultado del ejercicio anterior.

Eficiencia. Presupuesto ejercido contra el autorizado; costo de los servicios contra costo presupuestado, comparado con el del ejercicio anterior.

- Productividad. Capacidad de servicios utilizada, contra capacidad instalada y comparada con el ejercicio anterior; número de servicios prestados entre personal ocupado, comparado contra el ejercicio anterior.

C) Tecnológicas. Sin duda alguna, la principal debilidad que refleja actualmente la entidad, es la obsolescencia del equipo de procesamiento de información con lo cual opera el IMSS, ha repercutido en que la capacidad instalada este siendo aprovechada unicamente al 70%, lo que de alguna manera ha ocasionado la limitación en la fuente de recursos propios a traves de la oportunidad con que son prestados los servicios, sin embargo se espera que al cierre del ejercicio se cuente con tecnología actualizada, mediante la adquisición de equipo tecnológico autorizado en el presupuesto para el ejercicio 1993, el cual ya fue solicitado.



## 2. Fortalezas.

Las principales fortalezas observadas en la entidad se resumen de la siguiente manera:

A) Se observa que las funciones son supervisadas oportunamente.

Se da opción a propuestas de mejoramiento organizacional.

Se observa que los reportes son elaborados y entregados a tiempo para su procesamiento.

## II. Diagnóstico respecto del ambiente del control interno

Como resultado de la evaluación general que llevamos a cabo sobre el sistema de control interno del instituto en el Anexo 1 se ofrece la evaluación razonada, con base en lo cual se puede decir que en terminos generales, el control interno establecido en el IMSS es aceptable, ya que muestra un minimo de deficiencias, lo que permite concluir un grado de eficiencia del 80.3 (Como Anexo "B" se ofrece un detalle de los principales problemas detectados por fallas de control interno.)

## III. Identificación y evaluación en forma global de las principales fuerzas y debilidades del IMSS.

Debilidades.



1. Falta de manuales de políticas y procedimientos de los departamentos de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.
2. Indicadores incompletos de gestión para evaluar grado de Eficiencia, Eficacia y Economía.
3. Sistema presupuestal inadecuado.
4. Obsolescencia del equipo de procesamiento de información.
5. Apoyo insuficiente de la subdirección general administrativa.

Fortalezas.

1. Otorgamiento de prestaciones que ofrece el instituto al personal.
  2. Expansión geográfica de sus delegaciones en la república mexicana.
  3. Mejoramiento de calidad de vida y salud de los trabajadores del instituto bajo el programa de fomento a la salud
- IV. Determinación de problemáticas de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.



Considerando las investigaciones que hemos efectuado hasta el momento y en base a los comentarios ofrecidos, hemos identificado los departamentos que deben ser motivo de estudios mas detallados, las cuales se indican en seguida, en el orden que consideramos deben desarrollarse.

- A) Operación: evaluación de la calidad y oportunidad de los servicios de información que el IMSS proporciona a su personal, tanto en forma interna como a través del personal del IMSS.
- B) Equipo de procesamiento de información: evaluación del programa de adquisición de los nuevos equipos.
- C) Indicadores de gestión: complementación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía, diseñados conjuntamente con cada una de las áreas involucradas.
- D) El sistema presupuestal: estudio conjunto con funcionarios de la entidad para definir el sistema presupuestal que permita su elaboración y control en forma departamental.

Lo saludamos muy atentamente y nos repetimos a sus ordenes para las aclaraciones o comentarios adicionales que sobre el particular pudiera desear.

Despacho Tesis 1993 y Cia., S.C.  
L.C. Ansakava Vigoyare Lusasohe



**6.15 Propuesta Especifica de Auditoría Integral**

Despacho Tesis 1993 y Cia, S.C.

Diciembre 21 de 1992

Sr. C.P. Victor Manuel Villa Herrera  
Director General de Auditorías Externas de la  
Secretaría de la Contraloría General de la Federación  
Insurgentes sur nº 1735-8º piso  
México, D.F.

Muy señor nuestro :

Con fecha 4 de Enero de 1993 se dara comienzo al desarrollo de la Auditoría Integral, que se otorgo al Despacho Tesis 1993, y Cia., S.C., La cual se practicara a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

Esta propuesta especifica se presentara agrupada en la siguiente forma:

- I.- Area especifica a revisar
- II.- Objetivos detallados de la auditoría
- III.- Alcances generales y particulares, así como limitaciones
- IV.- Resultados esperados
- V.- Programa general de trabajo
- VI.- Conclusiones del estudio de evaluación especifica



## I.- Area Específica a Revisar

Según contamos en nuestro diagnóstico preliminar, el área sujeta a revisión en la Auditoría Integral del Instituto Mexicano del Seguro Social es la siguiente, ordenadas de acuerdo a la prioridad que se le dio:

### 1.- Recursos Humanos.

## II.- Objetivos Detallados de la Auditoría

Dentro del marco del objetivo general de la Auditoría Integral, consistente en la evaluación del grado y forma en que la empresa ha dado cumplimiento a su objetivo social, en base a las investigaciones realizadas en nuestro estudio de evaluación inicial, hemos determinado los objetivos específicos siguientes, aplicable al área sujeta a revisión en el Instituto Mexicano del Seguro Social.

### 1.- Recursos Humanos

- A) Evaluar rotación de personal
- B) Estudio y evaluación de políticas implantadas para la selección y contratación de personal y verificación de su adecuada implementación
- C) Conocer y evaluar la situación y disposición de los medios de trabajo con los que cuenta el personal del I.M.S.S.
- D) Juzgar la preparación, disposición, eficiencia y calificación del personal
- E) Analizar los indicadores de Eficiencia, Eficacia y



Economía manejados en esta área y en su caso, determinar otros indicadores que le sean aplicables

### III.- Alcances Generales y Particulares, así como Limitaciones

- 1.- Alcance General.- Nuestro trabajo estará enfocado al estudio de las operaciones que comprende el área de recursos humanos, mediante la aplicación de cuestionarios diseñados para tal efecto, exámen de la documentación e información de respaldo de las operaciones relativas, entrevistas y reuniones de trabajo con los titulares de los departamentos involucrados, observaciones directas, recopilación de estadísticas, comprobación de información, estudio de tendencias, encuestas, muestreos, etc.

Dada la magnitud de las operaciones sujetas a estudio, las investigaciones que se lleven a cabo serán en forma selectiva, obteniendo la evidencia documental suficiente y competente de los hallazgos y aspectos detectados, para que finalmente se determinen y evalúen los resultados obtenidos como base para la emisión del informe preliminar.

- 2.- Alcances Particulares.- Los alcances particulares que se emplearán en el departamento sujeto a revisión es el siguiente:

#### A) Recursos Humanos

- A.1) Aplicación de cuestionarios de "Funciones Departamentales" con todos los jefes de departamento de



esta área

- A.2) Análisis de los manuales de políticas y procedimientos y verificación de su adecuado cumplimiento
- A.3) La obtención de elementos para juzgar el conocimiento que tiene el personal sobre las funciones que le han sido encomendadas, la preparación, disposición, eficiencia y su calificación, así como para evaluar la situación y disposición de los medios de trabajo con que cuentan, se limitará a la aplicación de cuestionarios, los cuales se refieren a los siguientes:
- Cuestionario de "Adecuación del Medio de Trabajo" (su resolución se aplicara al 35% de personal de niveles inferiores a los jefes de departamento)
  - Cuestionario de "Evaluación del Personal" (su resolución se efectuará con los jefes de departamento sobre su personal en un 35%)
- A.4) La determinación de la rotación del personal se enfocará a los últimos tres ejercicios (incluyendo 1992)
- A.5) Análisis de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía manejados en esta área y complementación de otros indicadores

#### IV.-Resultados Esperados

Los resultados que esperamos obtener en congruencia con los objetivos específicos y alcances mencionados son los siguientes:



## Recursos Humanos

- 1.- Mediante la resolución del cuestionario de "Funciones Departamentales" se conocerán las labores que realiza el personal asignado a esta área, confirmando el grado en que dicho personal tiene conocimiento de sus funciones encomendadas, incluidas en los manuales de políticas y en su caso, determinar las adecuaciones que deban hacerse a las mismas
- 2.- Así mismo, se pretende dejar definido un sistema de indicadores que permitan evaluar adecuadamente el grado de Eficiencia, Eficacia y Economía con que se están alcanzando los objetivos y metas programadas para esta área
- 3.- La resolución de cuestionario para evaluación del personal permitiera conocer la preparación del mismo, su disposición, eficiencia y en especial la calificación de sus superiores
- 4.- La aplicación del cuestionario de adecuación del medio de trabajo tiene por objeto conocer la situación y disposición de los medios de trabajo con los que cuenta el personal del I.M.S.S.
- 5.- La determinación de la rotación que ha mantenido la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del I.M.S.S. En su personal, nos dará los elementos para conocer y evaluar la tendencia en su rotación

## V.- Programa General de Trabajo

De acuerdo a la actividad del I.M.S.S., el desarrollo de la Auditoría Integral apartir de la cuarta etapa denominada "Análisis



General, Opiniones y Recomendaciones", se atendera con la participación de personal de consultoria del despacho, así como un Lic. en Administración de Empresas con especialidad en Recursos Humanos y un Lic. en Informática.

La realización del trabajo por desarrollar se ha calendarizado de tal manera que se preve un período estimado que abarca del 4 de enero de 1993 al 15 de Marzo de 1993.

En forma general se puede mencionar que las técnicas y procedimientos a utilizar son los siguientes, cuyo empleo en forma analítica se muestra en el programa detallado del área, que se incluye al final.

- A) Análisis organizacional, que abarca manuales, diagramas de flujo y formas utilizadas
- B) Observaciones directas de áreas de trabajo
- C) - Entrevistas con funcionarios y reuniones de trabajo con los mismos
- D) Integración y análisis de cifras estadísticas
- E) Análisis de razones financieras y otros indicadores de tipo operativo
- F) Aplicación de cuestionarios para adecuación al medio de trabajo y de evaluación al personal
- G) Análisis de información documental

La supervisión de este trabajo se ejercera a traves de los niveles identificados como supervisor, que participara en forma directa dentro del desarrollo de la Auditoría, así como la presencia y revisión por parte de un Gerente, un Socio Gerente y el Socio Director del despacho.



---

Las etapas en que se divide el trabajo por realizar y la calendarización de las mismas se muestra en el programa detallado que se ofrece en el anexo 4.

#### VI.- Conclusiones del estudio de evaluación específica

A continuación, presentamos las conclusiones determinadas hasta esta etapa de nuestra revisión integral, así como las limitaciones que hemos tenido.

Dentro de los objetivos generales de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo encontramos que año con año se incrementan objetivos debido a las necesidades del área pero se ha visto que estos objetivos al crecer numerosamente se hacen incomprensibles para las personas que laboran en el área ya que son demasiadas y algunas se repiten, además de estar redactadas en una forma recargada e incomprensible para un trabajador cualquiera.

Otra situación que encontramos durante el desarrollo de nuestro trabajo es el hecho de descubrir políticas internas que operan en base a las establecidas "pero de una manera flexible" porque sabemos que en el Instituto Mexicano del Seguro Social o en cualquier empresa gubernamental existe favoritismo con respecto a permisos, días de descanso, faltas, licencias, aumento salarial, etc.

#### *6.16 Programa General de Trabajo*

El programa general de trabajo debe incluir entre otros, los elementos que se describen a continuación :



### Metodología Detallada

Dentro de este apartado se consideraran los aspectos que a continuación se mencionan.

- Planeación
- Programa y plan general del trabajo calendarización de actividades.
- Consideración de parametros e indicadores de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Rotación de la mano de obra comparado con la rotación del ejercicio previo.
- Frecuencia del requerimiento de horas extras.
- Sueldos y salarios/total de horas trabajadas.
- Nómina anual/utilidad anual.
- Inasistencia/dias habiles.
- Personal capacitado/personal total.
- Definición de técnicas, métodos, procedimientos y estrategias para el abordamiento de operaciones o temas complejos que requieran atención especial.
- Análisis de información documental.
- Análisis organizacional:
  - .Organigramas
  - .Cuadros de distribución de trabajo
  - .Matrices
  - .Diagramas de flujo
- Análisis de estadísticas.
- Observación directa de áreas de trabajo.
- Aplicación de cuestionarios
  - .Cuestionario para la investigación de funciones departamentales (Anexo 5)



- .Cuestionario para adecuación del medio de trabajo (Anexo 6)
- .Cuestionario de evaluación de personal (Anexo 7)
- Entrevistas.

#### **Elaboración Detallada del Programa**

- Procedimientos.
- Actividades.
- Responsables.
- Fechas de ejecución y tiempos.
- Conclusiones generales y particulares de cada sección de la auditoría.

#### **Determinación de Recursos Necesarios**

- Número de personal.
- Especialidad y experiencia requerida para cada fase o etapa de trabajo.

#### **Reportes Parciales de Avance del Programa**

- Titular del instituto a quien va dirigido.
- Hallazgos observados.
- Seguimiento de recomendaciones.

#### **Coordinación Supervisión y Juntas de Trabajo Multidisciplinario**

- Se realizara un calendario de las juntas con el titular del instituto y personas interesadas en la Auditoría Integral de acuerdo a la importancia de los hallazgos encontrados durante su realización.



**6.17 Informe final**

Despacho Tesis 1993 y Cia, S.C

México D.F. a 30 de Junio de 1993

C.P. Victor Manuel Villa Herrera  
Director General de Auditorías Externas  
de la Secretaría de la Contraloría General  
de la Federación.

Insurgentes sur No. 1735-8° piso  
México D.F.

Muy señor nuestro:

Con base en la Auditoría Integral del IMSS que amablemente nos fue encomendada por la SECOGEF por el ejercicio de 1992; a esta fecha se da por terminado el desarrollo de la Auditoría Integral que se otorgo al Despacho Tesis 1993 y Cia, S.C. La cual se practicó a la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo.

Estructura :

El Instituto Mexicano del Seguro Social es un organismo público descentralizado con personalidad y patrimonio propios.

Institución de Seguridad Social

Objetivos :



---

La Seguridad Social tiene como finalidad garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia medica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo.

Proporcionar los servicios de personal en el ambito delegacional con oportunidad y eficiencia, con apego a las disposiciones legales y reglamentos correspondientes.

Propuesta:

Dentro de los objetivos generales de la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo encontramos que año con año se incrementan objetivos debido a las necesidades del área pero no se ha visto que estos objetivos al crecer numerosamente se hacen incomprensibles para las personas que laboran en el área ya que son demasiadas y algunas se repiten, además de estar redactadas de una forma recargada e incomprensible para un trabajador cualquiera.

Todo lo anterior lógicamente rompe con la esencia principal de lo que es un manual de organización, esto es, el hacerlo comprensible para cualquier gente que lo desee leer.

De este modo se propone a ser mas entendible la redacción de los objetivos y suprimir varios de ellos que de alguna manera ya no son útiles para la entidad.

Ejemplo: (R) Real, (P) Propuesta.

(R) Dictar estrategias y lineamientos para racionalizar los gastos que el instituto realice por concepto de personal.



- (P) Llevar un control para los gastos por concepto de personal que se lleven a cabo dentro del instituto.
- (R) Apoyar a la Jefatura en la integración de ternas de información para la selección y nominación de delegados y subdelegados.
- (R) Aprobar las propuestas para nominar a los titulares de los departamentos delegacionales.
- (P) Apoyar la selección y nominación de delegados y subdelegados así como aprobar las mismas.
- (R) Sancionar las propuestas de nombramientos para jefes delegacionales de servicios administrativos presentados a su consideración.
- (R) Sancionar y controlar la nómina confidencial de funcionarios del instituto.
- (P) Objetivos caducos ya no se llevan a cabo, omitirse.

Al hacer una revisión objetiva de los puntos nos dimos cuenta que era necesario motivar y estimular a las personas que laboran en esta Jefatura.

Tratamos de incluir además de los conocidos cuatro objetivos que a nuestro parecer elevarían la calidad del trabajo; estos son:

- 1.- Dirigir el diseño desarrollo e implantación de un sistema de computo para los procedimientos administrativos que requiere



el sistema de personal del IMSS.

- 2.- Procurar que el personal se interese en la toma de decisiones, para que con esto aumente la participación de los mismos y exista un mejor ambiente laboral.
- 3.- Promover un mayor número de programas de capacitación para que de esta manera contribuya al desarrollo de cada uno de los trabajadores.
- 4.- Promover el mejoramiento de calidad de vida y salud del IMSS bajo el programa del fomento a la salud.

Nuestra crítica hacia estos objetivos es favorable, pero creemos que se debe poner mayor interés a los recursos humanos pues el hombre al ser capacitado y teniendo un desarrollo dentro de la entidad eleva su productividad y logra realizarse como persona.

Con lo que respecta a las políticas de las Jefaturas encontramos que estas al igual que las reglas, "Buscan" continuar con los lineamientos establecidos de la subjefatura de servicios de personal.

Pero como sabemos dentro del IMSS y no solo en esta área se manejan políticas internas que operan en base a las establecidas, pero de una manera muy flexible. Decimos flexible porque el IMSS como en cualquier entidad gubernamental existe mucho favoritismo con lo que respecta a permisos por descanso, faltas, licencias, horarios de salida, etc.



Estamos de acuerdo que este tipo de políticas internas ayudan al buen funcionamiento, pero sobre todo a relajar funciones entre los jefes y los subordinados, pero el abuso de estas políticas internas trae resultados totalmente contrarios a los que se buscan.

Por lo tanto sugerimos que el jefe de cada departamento explique de una manera clara y concisa los alcances y limitaciones de sus políticas para que de esta manera se eviten abusos que lo unico que ocasionan es crear conflictos entre los mismos trabajadores.

Las reglas que se establecen en el Instituto Mexicano del Seguro Social son principalmente a la Ley Federal del Trabajo.

Durante la elaboración de la Auditoría Integral se logro identificar las fuerzas y debilidades de la entidad.

**Fuerzas:**

- Estrategias para racionalizar los gastos.
- Sanciona la propuesta para jefes delegacionales de sanciones administrativas.
- Coordina el desarrollo de los programas y evaluando su debido cumplimiento.

**Debilidades:**

- Falta de manuales de organización comprensibles.
- Objetivos caducos.
- Falta de capacitación, adiestramiento y medios de motivación.



- Personal innecesario.
- El apoyo técnico es ineficiente.
- Falta de conocimiento de los trabajadores sobre los manuales.

Estas fuerzas y debilidades se concretaron mediante el estudio visual de los manuales, aplicación de cuestionarios, entrevista con directivos y jefes de departamento así como análisis de operación de cada área.

Por lo tanto el alcance que obtuvimos en el estudio fue de un 80% en comparación a nuestros parametros debido a que es la primera Auditoría Integral que practica el despacho a la entidad.

En cuanto a eficiencia se refiere podemos mencionar que la entidad no cuenta con un nivel satisfactorio debido al exceso de personal el cual no tiene delimitado la responsabilidad de cada puesto.

Como resultado de lo anterior la eficacia no es adecuada por que no se llega a los objetivos planeados.

En consecuencia no es posible que se logre la economía al no racionalizar correctamente los recursos necesarios a la operación de la entidad.

#### Resultados

##### Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo:

- Alto indice de rotación de personal



- En la evaluación de la adecuación al medio de trabajo, las situaciones desfavorables detectadas con mayor frecuencia fueron:

- \* Falta de adiestramiento o proporcionado en forma irregular
  - \* Ascensos o promociones sin explicación adecuadas o por amistad
  - \* Escaso conocimiento de políticas de personal
- Control inadecuado del personal
- Falta de comunicación entre las diversas áreas

#### Organización y métodos

- Falta de manuales de políticas y procedimientos de las áreas
- Falta de difusión adecuada de los manuales existentes, al personal interesado

#### Acatamiento de disposiciones legales y reglamentarias

Se acatan razonablemente:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley orgánica de la administración pública federal
- Ley general de bienes nacionales
- Ley de obras públicas y su reglamento
- Sistemas de transferencias y autoridad complementaria
- Ley de adquisiciones, arrendamientos y prestaciones de servicios, relacionados con bienes muebles y su reglamento
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social



No se acatan razonablemente:

- Ley federal de responsabilidades de los servidores públicos
- Sistema nacional de planeación
- Ley de presupuestos, contabilidad y gasto público y su reglamento
- Ley sobre el servicio de vigilancia de fondos y valores de la federación y su reglamento
- Manual de operación
- Normas y procedimientos de auditoría

Limitaciones.

- Falta de aceptación de la auditoría por parte de los jefes departamentales
- Falta de participación e interes de los principales funcionarios
- Problemas para la aplicación de cuestionarios al personal
- falta de un lugar adecuado para la realización de nuestro trabajo.

Despacho Tesis 1993 y Cía. S.C.

Ansakava Vigoyare Lusashe



### 6.18 Conclusiones

La situación actual del IMSS hace indispensable la aplicación de técnicas que sean acordes con sus características y necesidades.

Siendo muy importante la selección de personal por estar dirigida esta función al elemento mas importante de las empresas, el elemento humano, ya que este sera el que reciba toda la carga de trabajo y de el dependera el éxito pero sobre todo el tener una elevada producción con una calidad que le permita a la entidad mantener el prestigio que el seguro social encierra.

La selección de personal es una actividad de excesiva importancia y tendra que hacerse procurando incorporar al personal con mayor capacidad y habilidad para desempeñar el trabajo con Eficiencia y Eficacia para buscar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La implantación de manuales de procedimientos en las empresas representan auxiliares tecnicos que son necesarios por ser elementos que permiten a la dirección tener mayor claridad para alcanzar sus objetivos y la persona que los utiliza tendra con estos una herramienta para el mejor desempeño de sus actividades.

El éxito de cualquier manual de procedimientos dependera de factores como son el apoyo constante de las personas para su implantación y aplicación continua también lo es su constante actualización para evitar su obsolescencia.

La planeación de recursos humanos permitira a la empresa la prevision de cualquier contingencia evitando la improvisación de



elementos incompetentes para los puestos que son designados.

El objetivo general no se lleva a cabo debido a que los servicios no son proporcionados con eficiencia y oportunidad requerida, esto es por la falta de capacitación del personal.

Las políticas deben estar bien delimitadas, ya que pueden prestarse por un lado a que existan errores en los calculos de prestaciones al personal, o bien, estar registrados en nómina personal que ya no labora en el instituto y sin embargo sigue apareciendo en nómina.

Se contrata personal por recomendaciones sin tomar en cuenta el perfil del puesto y esto trae como consecuencia un mal desempeño en las labores.

No pudimos reflejar realmente la información obtenida por este departamento ya que no tiene un control eficaz para determinar contablemente (retrazo de informacion) los adeudos por creditos, prestamos personales a los trabajadores ya que concluimos que se estan manejando los conceptos antes mencionados sin cubrir todos los requicitos que tienen establecidos la sección.

En la seccion de pensiones y jubilaciones no logramos integrar en un porcentaje convincente los expedientes de personal pensionado o jubilado porque no concilio el reporte con el que emite el sistema IMSS-PERSONAL.

Las normas institucionales no son supervisadas en los centros de trabajo y áreas dependientes, y el tramite de solicitud de pago



de salarios no cobrados tampoco son supervisados.

No hay una integración de los programas de trabajo, el cual no es evaluado periódicamente para que estos programas sean autorizados por el departamento.

No se tiene una buena coordinación en el área, la capacitación y desarrollo del personal no son considerados por la jefatura del departamento.

El asesoramiento técnico de los diferentes órganos y unidades de servicio conforme a los lineamientos establecidos no son proporcionados.

La asignación y cancelación de matriculas para el personal de confianza no es controlada ni supervisada así como las aportaciones al infonavit, ingresos gravables e i.S.P.T.

El archivo de personal en base a los reportes elaborados por el sistema no son corregidos, controlados ni actualizados.

El control de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos que debe de supervisar la sección no es la adecuada.

La información emitida por el sistema no detecta desviaciones para su buen funcionamiento.

Aun cuando existe una supervisión de las normas institucionales al 100% podemos decir, que se tiene conciencia del grave problema que representa el que no sean difundidas de manera oportuna y correcta.



---

Alterando de esta forma algunas de las funciones que se llevan a cabo dentro de esta área como ejemplo podemos citar lo siguiente:

Al evaluar los requerimientos de la fuerza de trabajo y debido a la falta de información, el análisis de puestos puede ser realizado oportunamente, sin embargo no se realiza de manera eficiente y eficaz.

Tampoco coordina adecuadamente los estudios de fuerza de trabajo ni la actualización de plantillas de las unidades de servicio.

Podemos decir también que esto es el resultado de la falta de un buen flujo de información entre las diferentes secciones.

Por lo tanto los objetivos se vuelven obsoletos y es necesario ir actualizando conforme se requieran.

#### *6.19 Recomendaciones*

Es necesario reforzar el control interno de la sección de manera que las personas encargadas de cada sección sean totalmente responsables de los resultados que se deben obtener.

Se debe ser mas estricto en la revisión y análisis de solicitudes de créditos y de personal.

Tiene que lograrse que los registros estén lo mas actualizado posible (responsabilidad-obligación) esto se da mediante la buena selección del personal a cargo.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



---

El control oportuno y veraz de la información recabada de estas secciones, es de vital importancia por la relación con el presupuesto asignado a cada área.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



*Anexo A*

**Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos título tercero.**

**Capítulo I**

**Sujetos y obligaciones del servidor público.**

**Artículo 46**

Incurrir en responsabilidad administrativa los servidores públicos a que se refiere el artículo 2° de esta ley.

**Artículo 47**

Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones para salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia que deber ser observadas en el desempeño de su empleo, cargo o comisión, y cuyo incumplimiento dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, según la naturaleza de la infracción en que se incurra, y sin perjuicio de sus derechos laborales, previstos en las normas específicas que al respecto fijan en el servicio de las fuerzas armadas:

- I. Cumplir con la máxima diligencia el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión.
- II. Formular y ejecutar legalmente, en su caso, los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y otras normas que determinen el manejo de recursos públicos.
- III. Utilizar los recursos que tengan asignados para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, las facultades que le sean atribuidas a la información reservada a que

tenga acceso por su función exclusivamente para los fines a que están afectos.

- IV. Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, conserve bajo su cuidado o a la cual tenga acceso, impidiendo o evitando el uso, la sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebida de aquellas.
- V. Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de este.
- VI. Observar en la dirección de sus inferiores jerárquicos las debidas reglas de trato y abstenerse de incurrir en agravio, desviación o abuso de autoridad;
- VII. Observar respeto y subordinación legítima con respecto a sus superiores jerárquicos inmediatos o mediatos, cumpliendo las disposiciones que estos dicten en el ejercicio de sus atribuciones.
- VIII. Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que presenta sus servicios el incumplimiento de las obligaciones establecidas en este artículo o las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las ordenes que reciba.
- IX. Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión después de concluido el período para el cual se le designo o de haber cesado por cualquier otra causa, en el ejercicio de sus funciones.
- X. Abstenerse de disponer o autorizar a un subordinado a no asistir sin causa justificada a su labor por más de quince días continuos o treinta discontinuos en un año, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o

comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones, cuando las necesidades del servicio público no lo exijan.

- XI. Abstenerse de desempeñar algún otro empleo, cargo o comisión oficial o particular que la ley le prohíba.
- XII. Abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución firme de la autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público.
- XIII. Excusarse de intervenir en cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquellos de los que pueda resultar algún beneficio para el, su cónyuge o parientes consanguíneos hasta el cuarto grado, por afinidad o civiles o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte.
- XIV. Informar por escrito al jefe inmediato y en su caso, al superior jerárquico, sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia la fracción anterior y que sean de su conocimiento; y observar sus instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación y resolución, cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos.
- XV. Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones de solicitar, aceptar o recibir, por sí o por interposita persona, dinero u objetos mediante enajenación a su favor en precio notoriamente inferior al que el bien de que se trate y que tenga en el mercado ordinario; o cualquier donación, empleo, cargo o comisión para sí, o

para las personas a que se refiere la fracción XIII, y que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión.

- XVI. Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comparables que el estado le otorga por el desempeño de su función, sean para el o para las personas a las que se refiere la fracción XIII.
  
- XVII. Abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para el o para las personas a las que se refiere la fracción XIII.
  
- XVIII. Presentar con oportunidad y veracidad la declaración de situación patrimonial ante la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, en los términos que señala la ley.
  
- XIX. Atender con diligencia las instrucciones, requerimientos y resoluciones que reciba de la Secretaria de la Contraloría, conforme a la competencia de esta.
  
- XX. Informar al superior jerárquico de todo acto, u omisión de los servidores públicos sujetos a su dirección, que pueda implicar inobservancia de las obligaciones a que se refieren las fracciones de este artículo, y en los términos que las normas que al efecto se expidan.

XXI. Abstenerse de cualquier acto u omisión que implique incumplimiento de cualquier disposición jurídica relacionada con el servicio público; y

XXII. Las demás que le impongan las leyes y reglamentos.

Cuando el planteamiento que formule el servidor público a su superior jerárquico deba ser comunicado a la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, el superior procederá a hacerlo sin demora, bajo su estricta responsabilidad, poniendo el trámite en conocimiento del subalterno interesado. Si el superior jerárquico omite la comunicación a la Secretaria de la Contraloría General de la Federación, el subalterno podrá practicarla directamente informando a su superior acerca de este acto.

#### **Artículo 48**

Para los efectos de esta ley se entenderá por Secretaria a la Secretaria de la Contraloría General de la Federación.

Para los mismos efectos, se entenderá por superior jerárquico al titular de la dependencia y en el caso de las entidades, al coordinador del sector correspondiente, el cual aplicara las sanciones cuya imposición se le atribuya a través de la contraloría interna de su dependencia.

#### **Delitos imputables a servidores públicos. Código penal ejercicio indebido de servicio público (art. 214)**

- A) Ejercicio de funciones son haber tomado posesión del cargo.
- B) Ejercicio de funciones después de suspensión, destitución o revocación del nombramiento.
- C) No informar por escrito cuando se encuentren en peligro los bienes patrimoniales donde están asignados.

D) Sustraer, destruir, ocultar, utilizar o inutilizar ilícitamente cualquier información o documentación.

**Abuso de autoridad (art. 215)**

- A) Cuando se emplee la fuerza pública para impedir la ejecución de la ley.
- B) Vejaciones, insultos o ejercicio de violencia contra terceras sin causa justificada.
- C) Cuando niegue algún servicio o bloquee algún trámite.
- D) Cuando estando encargado de la administración de la justicia se niegue injustificadamente a despachar un negocio pendiente ante el.
- E) Cuando el encargado de una fuerza pública se niegue a prestar auxilio a una autoridad competente.
- F) Cuando estando en la dirección de un reclusorio, prive de la libertad a otra persona o no cumpla con ordenes de libertad giradas por autoridades competentes.
- G) Cuando teniendo conocimiento de una privación ilegal de libertad no lo denuncie.
- H) Cuando se apropie indebidamente de fondos o disponga de ellos.
- I) Cuando con cualquier pretexto obtenga de un subalterno parte de su sueldo, dadivas u otro servicio.
- J) Cuando otorgue cargos, empleos, contratos, etc. que serán remunerados, a sabiendas de que no se

prestara el servicio o no se cumplirá el contrato y de todos modos serán pagados

- K) Cuando autorice o contrate a quien se encuentra inhabilitado legalmente para desempeñar un cargo público, siempre que lo haga con conocimiento de tal situación.
- L) Cuando se entreguen credenciales que acrediten como servidores públicos a personas que no desempeñen el cargo a que hace referencia la identificación.

#### **Coalición de servidores públicos (art. 216)**

Es delito de coalición, cuando se coaliguen (unan) para tomar medidas contrarias a una ley o reglamento.

#### **Uso indebido de atribuciones o facultades (art. 217)**

- A) Cuando el servidor público otorgue indebidamente: concesiones, permisos, licencias o autorizaciones de contenido económico.  
Franquicias, exenciones, deducciones o subsidios sobre impuestos.
- B) Cuando otorgue, realice o controle obras públicas, deuda, adquisiciones, arrendamientos, enajenaciones de bienes o servicios, o colocaciones de fondos y valores con recursos públicos.

#### **Concusión (art. 218)**

Comete delito de concusión el servidor público que a título de contribución o impuesto, exija dinero, valores o servicios, o cualquier cosa que sepa no ser debida de acuerdo a la ley.

### **Intimidación (art. 219)**

Se comete delito de intimidación cuando:

- A) El servidor público intimide e inhiba a una tercera persona que no denuncie, formule querrela o aporte información para concluir delitos de servidores públicos.
- B) El servidor público que con motivo de la denuncia o querrela del párrafo anterior lesione los intereses de la persona denunciante o de sus familiares.

### **Ejercicio abusivo de funciones (art. 220)**

- A) Cuando se otorguen licencias, permisos, franquicias, exenciones, etc. En beneficio propio, de su cónyuge, de sus hijos, de sus socios o amistades.
- B) Cuando valiéndose de la información que maneja, haga inversiones, enajenaciones o adquisiciones.

### **Trafico de influencia (art. 221)**

- A) Cuando gestione, trámite o promueva un negocio público ajeno a su empleo, cargo o comisión.
- B) Cuando una tercera persona promueva la conducta ilícita del servidor público, o se preste a la promoción o gestión a que se refiere el párrafo anterior.
- C) Cuando un servidor público solicite o promueva ante otro servidor público la realización de cualquier acto que produzca beneficios personales o para sus familiares, socios o amistades.

### **Cohecho (art. 222)**

Comete delito de cohecho los servidores públicos en los siguientes casos:

- A) Cuando soliciten o reciban indebidamente para si o a través de otras personas, dinero, bienes o acepte una promesa para hacer o dejar de hacer algo justo.
- B) Cuando acepten o den dádivas de dinero que les ofrezcan terceras personas, de manera espontánea.

### **Peculado (art. 223)**

Comete delito de peculado el servidor público que:

- A) Distraiga para usos propios o ajenos; dinero, valores, fincas o cualquier otra cosa perteneciente al estado.
- B) Utilice fondos públicos con el objeto de promover su imagen política o social, la de su superior, o la de un tercero y cualquier persona que utilice fondos públicos para este objeto.
- C) La persona que sin ser servidor público y este obligado a la custodia, administración o aplicación de recursos públicos federales los distraiga de su objeto para usos propios o ajenos.

### **Enriquecimiento ilícito (art. 224)**

Existe enriquecimiento ilícito cuando el servidor público no pudiera acreditar el legítimo aumento de su patrimonio o la legítima procedencia de los bienes a su nombre o de aquellos respecto de los cuales se conduzca como dueño.

También incurre en responsabilidad penal quien haga figurar como suyos, bienes que el servidor público adquiriera o haga adquirir en contravención a la ley federal de responsabilidades de los servidores públicos.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo B*

Instituto Mexicano del Seguro Social  
Resumen de observaciones determinadas a la fecha  
Auditoría Integral por el ejercicio 1992

1. Observaciones de Importancia.

1.1 Equipo de procesamiento de información.

El equipo de procesamiento de información con que opera actualmente el IMSS es obsoleto, lo que repercute que la capacidad instalada se este aprovechando unicamente al 70% aproximadamente.

1.2 Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía.

El instituto no cuenta con indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía, por lo que no es posible evaluar adecuadamente las operaciones realizadas por la Jefatura de Servicios de Personal y Desarrollo del IMSS. Unicamente se consideran como indicadores el número de reportes emitidos entre los departamentos.

1.3 Presupuesto del Instituto.

No se cuenta con un presupuesto por cada una de las Jefaturas que integran la estructura organica del IMSS, unicamente se maneja por programas (operación y administración).

1.4 Manuales de políticas y procedimientos.

Se observa la falta de manuales de políticas y procedimientos ya que los departamentos existentes, unicamente cuentan con sus manuales de organización.

## 2. Observaciones de Control Interno.

- 2.1 No se cuenta con manuales de organización en donde se señalen las obligaciones de los funcionarios y empleados, únicamente se tiene el manual general de organización en donde se establecen las funciones por dirección y por departamento.
- 2.2 No se tiene establecido un sistema presupuestal que permita definir objetivos financieros por cada sub Jefatura.
- 2.3 No se tiene establecido un registro que muestre el mantenimiento requerido del equipo del IMSS.
- 2.4 Actualmente se tienen limitaciones importantes de espacio en oficinas, tanto para el personal propio, como para el personal externo que requiere desarrollar actividades en las instalaciones del IMSS.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo 1*

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

## PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

#### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

- 1.- Entrevistas con funcionarios del I.M.S.S. y comisario de SECOGEF para presentación como auditor integral.
- 2.- Identificación de objetivos específicos de la entidad y su identificación con los objetivos sectoriales y con los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.
- 3.- Identificación de indicadores de eficiencia, eficacia, y economía aplicados en el instituto.
- 4.- Recopilación, estudio y análisis de:
  - Legislación general aplicable en el instituto
  - Estructura organizacional y manual de operación
  - Presupuesto por programas
  - Plantilla de personal
  - Sistemas, procedimientos y políticas
  - Estrategias
- 5.- Extractos de informes de la administración y de actas de consejo de administración por los últimos 5 ejercicios y de los informes de auditoría interna por los últimos 2 ejercicios.

## JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

### PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

#### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

#### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

- 6.- Elaboración de resúmenes de datos presupuestales y operativos para determinar el desarrollo del I.M.S.S. en los últimos 5 ejercicios y conocer la magnitud de la entidad.
- 7.- Resolución cuestionario de control interno y evaluación numérica razonada.
- 8.- Estudios y entrevistas con funcionarios del I.M.S.S. para identificar asuntos de mayor importancia relativos a:
  - Condiciones ambientales (sociales, tecnológicas, económicas, políticas y legales)
  - Eficiencia de personal
  - Competencia
  - Modernización de equipo de procesamiento de información
  - Problemas laborales

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

## PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

#### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

- 9.- Entrevistas con directivos, contralor interno y comisario de SECOGEF para:
- Integrar el memorandum de planeación inicial
  - Determinar indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía, adicionales a los establecidos
  - Situación de competencia
  - Programas de expansión
  - Cumplimientos de presupuestos y sus desviaciones
  - Conocer fortalezas y debilidades de la entidad
- 10.- Evaluación de los aspectos favorables o adversos de la entidad en relación con el logro de sus objetivos, a fin de identificar sus fortalezas y debilidades (competencia, tecnología, problemas laborales, etc).
- 11.- Elaboración del memorandum de planeación inicial
- 12.- Discusión del memorandum de planeación inicial con funcionarios de la entidad y con el comisario de SECOGEF.

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

## PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

#### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

#### II. ESTUDIO DE EVALUACION INTEGRAL

- 1.- Investigación detallada del entorno geográfico, económico, sociológico, legal, político, tecnológico, etc.
- 2.- Estudio detallado de la estructura organizacional a fin de determinar la implantación adecuada de sus programas, políticas, procedimientos, control interno y la manera como afectan en la consecución de sus objetivos, planes y proyectos específicos, así como la determinación de los puntos débiles y fuertes de la organización.
- 3.- Estudio y evaluación detallada del control interno mediante cuestionarios, diagramas de flujo y su apego a las políticas establecidas y emisión del diagnóstico.
- 4.- Determinación del grado de eficacia con que la entidad esta cumpliendo con sus objetivos y metas:
  - Económicas
  - Sociales
  - Tecnológicas

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

## PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

#### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

5.- Determinación del grado de Eficiencia y Economía en el uso y manejo de los recursos humanos y técnicos.

6.- Determinación y fundamentación del orden de importancia de las problemáticas existentes en la entidad y las prioridades de la auditoría.

7.- Análisis de la congruencia de los objetivos, base legal, programas, políticas y organización con el Programa Nacional de Desarrollo.

8.- Elaboración del informe de diagnóstico preliminar.

9.- Discusión del Informe con funcionarios de la entidad y con el comisario de SECOGEF.

#### III. ESTUDIO DE EVALUACION ESPECIFICA.

1.- Elaboración de programas específicos para cada departamento a revisar, concertadas previamente con funcionarios de la entidad y con el comisario de SECOGEF (en forma tentativa se tiene contemplado el departamento de recursos humanos).

## JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

### PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO

### AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992

### CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES

ENERO

FEBRERO

MARZO

- 2.- Determinación de alcances generales y particulares.
- 3.- Ejecución de los programas específicos de revisión.
- 4.- Elaboración del programa de entrega de informes parciales, informe final preliminar y del informe final con su resumen ejecutivo.
- 5.- Programa de reuniones de trabajo con funcionarios y comisarios de SECOGEF para atención de asuntos importantes.

#### IV. ANALISIS GENERAL, OPINIONES Y RECOMENDACIONES

- 1.- Elaboración y discusión de informes parciales de avance del programa específico con inclusión de los aspectos siguientes:
  - A) Comparación entre avances reales con avances previstos, incluyendo comentarios sobre las causas de las desviaciones.
  - B) Hallazgos obtenidos hasta la fecha de cada informe.

**JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLO**

**PROGRAMA Y PLAN GENERAL DE TRABAJO**

**AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO DE 1992**

**CALENDARIZACION DE ACTIVIDADES**

**ENERO**

**FEBRERO**

**MARZO**

**C) Copia de minutas o síntesis de reuniones  
llevadas a cabo con funcionarios del  
I.M.S.S. durante el periodo de cada  
informe.**

**2.- Elaboración y discusión del informe  
final preliminar.**

**3.- Elaboración del informe final.**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo 2*

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

ESTIMACION DE TIEMPOS POR RUBRO DE REVISION

AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO 1992

## HORAS ESTIMADAS POR CATEGORIA

TRABAJO A DESARROLLAR	SOCIO	GERENTE	SUPERV.	ENCARG.	AUDITOR	LIC. INF.	LIC. ADM.	TOTAL
<b>I. ANALISIS PRELIMINAR</b>								
1.- Entrevistas con funcionarios del I.M.S.S. y comisario de SECOGEF para presentación como Auditor Integral	2		2					4
2.- Identificación de objetivos específicos de la entidad y su identificación con los objetivos sectoriales y con los establecidos en el Plan Nacional de Desarrollo.	1	1	1	1	1			5
3.- Identificación de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía aplicados en el Instituto.		1	1	1				3
4.- Recopilación, estudio y análisis de : - Legislación general aplicable en el Instituto. - Estructura organizacional y manual de operación. - Presupuesto por programas. - Planilla de personal. - Sistemas, procedimientos y políticas. - Estrategias.		1	2	4	4			11
5.- Extractos de informes de la administración y de actas del consejo de administración por los últimos 5 ejercicios y de los informes de Auditoría Interna por los últimos 2 ejercicios.	1	1	3	5	5			15
6.- Elaboración de resúmenes de datos presupuestales y operativos para determinar el desarrollo del I.M.S.S. en los últimos 5 ejercicios y conocer la magnitud de la entidad.	2	2	2	6				12
7.- Resolución cuestionario de Control Interno y evaluación numérica razonada.	1	3	3					7

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

ESTIMACION DE TIEMPOS POR RUBRO DE REVISION

AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO 1992

## HORAS ESTIMADAS POR CATEGORIA

TRABAJO A DESARROLLAR	SOCIO	GERENTE	SUPERV.	ENCARG.	AUDITOR	LIC. INF.	LIC.ADM.	TOTAL
<p>8.- Estudios y entrevistas con funcionarios del I.M.S.S. para identificar asuntos de mayor importancia relativos a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Condiciones ambientales (Sociales, tecnológicas, económicas, políticas y legales).</li> <li>- Eficiencia del personal.</li> <li>- Competencia</li> <li>- Modernización de equipo de procesamiento de información.</li> <li>- Problemas laborales.</li> </ul>								0
<p>9.- Entrevistas con Directivos, Contralor Interno y comisario de SECOGEF para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrar el memorandum de planeación inicial.</li> <li>- Determinar indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía adicionales a los establecidos.</li> <li>- Situación de competencia.</li> <li>- Programas de expansión.</li> <li>- Cumplimiento de presupuestos y sus desviaciones.</li> <li>- Conocer fortalezas y debilidades de la entidad.</li> </ul>								0
<p>10.- Evaluación de los aspectos favorables o adversos de la entidad en relación con el logro de sus objetivos, afin de identificar sus fortalezas y debilidades (Competencia, tecnología, problemas laborales, etc.).</p>	3	5	5					13
<p>11.- Elaboración del memorandum de planeación inicial</p>	10	12	20					42
<p>12.- Discusión del memorandum de planeación inicial con funcionarios de la entidad y con el comisario de SECOGEF</p>	2	2	2					6

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

ESTIMACION DE TIEMPOS POR RUBRO DE REVISION

AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO 1992

## HORAS ESTIMADAS POR CATEGORIA

TRABAJO A DESARROLLAR	SOCIO	GERENTE	SUPERV.	ENCARG.	AUDITOR	LIC. INF.	LIC.ADM.	TOTAL
<b>II. ESTUDIO DE EVALUACION INTEGRAL.</b>								
1.- Investigación detallada del entorno geográfico, económico, sociológico, legal, político, tecnológico, etc..	5	12	18	8	8			49
2.- Estudio detallado de la estructura organizacional a fin de determinar la implantación adecuada de sus programas, políticas, procedimientos, control interno y la manera como afectan en la consecución de sus objetivos, planes y proyectos específicos, así como la determinación de los puntos débiles y fuertes de la organización.	15	20	20	35	12			102
3.- Estudio y evaluación detallada del control interno mediante cuestionarios, diagramas de flujo y su apego a las políticas establecidas y emisión del diagnóstico.	35	40	50	120	35	40	40	380
4.- Determinación del grado de eficacia con que la entidad esta cumpliendo con sus objetivos y metas : - Económicas. - Sociales. - Tecnológicas.	12	18	25	30		10	15	110
5.- Determinación del grado de Eficiencia y Economía en el uso y manejo de los recursos humanos y técnicos.	8	15	20	32		5	10	90
6.- Determinación y fundamentación del orden de importancia de la problemática existente en la entidad y las prioridades de la Auditoria	8	8	8					18
7.- Análisis de la congruencia de los objetivos, base legal, programas políticas y organización con el Programa Nacional de Desarrollo	8	15	20	35				78

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

ESTIMACION DE TIEMPOS POR RUBRO DE REVISION

AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO 1992

## HORAS ESTIMADAS POR CATEGORIA

TRABAJO A DESARROLLAR	SOCIO	GERENTE	SUPERV.	ENCARG.	AUDITOR	LIC. INF.	LIC.ADM.	TOTAL
8.- Elaboración del Informe de diagnóstico preliminar.	10	15	20	10				55
9.- Discusión del Informe de funcionarios de la entidad con el comisario de SECOGEF.	1	1	1					3
III. ESTUDIO DE EVALUACION ESPECIFICA								
1.- Elaboración del programa específico para cada departamento a revisar, concertadas previamente con funcionarios de la entidad y con el comisario de SECOGEF (En forma tentativa se tiene contemplado el departamento de recursos humanos.	15	30	40	55		20	35	195
2.- Determinación de alcances generales y particulares.	3	8	8			2	8	27
3.- Ejecución de los programas específicos de revisión.	95	140	185	270	135	75	110	900
4.- Elaboración del programa de entrega de informes parciales, Informe final preliminar y del Informe final con su resumen ejecutivo.	2	4	4					10
5.- Programa de reuniones de trabajo con funcionarios y comisarios de SECOGEF para atención de asuntos importantes.	1	1	1					3

# JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO

ESTIMACION DE TIEMPOS POR RUBRO DE REVISION

AUDITORIA INTEGRAL POR EL EJERCICIO 1992

## HORAS ESTIMADAS POR CATEGORIA

TRABAJO A DESARROLLAR	SOCIO	GERENTE	SUPERV.	ENCARG.	AUDITOR	LIC. INF.	LIC.ADM.	TOTAL
<b>IV. ANALISIS GENERAL, OPINIONES Y RECOMENDACIONES</b>								
1.- Elaboración y discusión de informes parciales de avance del programa específico con inclusión de los aspectos siguientes:								
A) Comparación entre avances reales con avances previstos, incluyendo comentarios sobre las causas de las desviaciones.								
B) Hallazgos obtenidos hasta la fecha de cada informe.								
C) Copia de minutas o síntesis de reuniones llevadas a cabo con funcionarios del I.M.S.S. durante el periodo de cada informe.								0
2.- Elaboración y discusión del informe final preliminar.	15	25	30	10				80
3.- Elaboración del informe final.	5	10	10	4				29
4.- Elaboración del resumen ejecutivo.	7	20	15	6				48
5.- Reporte de horas reales.	2	4	4					10
<b>TOTALES :</b>	267	412	496	632	200	152	216	2375
%	11.2	17.3	20.9	26.6	8.4	6.4	9.1	100.0



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



*Anexo 3*

**Lic. Ricardo García Salas**  
**Director General**

**Lic. Fernando Flores**  
**Subdirector Gral. Administrativo**

**Lic. Luis Estrada Cortes**  
**Jefe de Servicios de Personal y Desarrollo**

**Lic. Gilberto Jimenez Dupre**  
**Unidad de Organización**

**Lic. Fernando Montalvo L.**  
**Jefe de Serv. de Asuntos Contractuales**

**Lic. Alfredo Torres Fuentes**  
**Jefe de Serv. Sociales de Ingreso**

**Lic. Carlos A. Marin Angel**  
**Jefe de la Unidad de Control, Gestion y**  
**Apoyo Administrativo**

**C.P. Cesar Capetillo C.**  
**Jefe de Servicios Generales**



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo 4*

PROCEDIMIENTOS APLICABLES	FECHAS DE EJECUCION DEL AL	DIRECTOR	GERENTE	SUPERVISOR	ENCARGADO	AUDITOR	ENCARGADO INFORMATICA	LC. EN ADMON. DE EMPRESAS	TOTAL
1.- REUNION CON FUNCIONARIOS	04-ENE-83 07-ENE-83	4	4	4					12
2.- APLICACION DEL CUESTIONARIO DE FUNCIONES DEPARTAMENTALES CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTOS DE ESTA AREA	11-ENE-83 16-ENE-83		8	8	8	16			38
3.- ELABORACION DE DIAGRAMAS DE FLUJO DE LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN ESTA AREA	18-ENE-83 19-ENE-83		4	4	12	12			32
4.- VERIFICACION FISICA DE ALGUNAS ACTIVIDADES QUE REALIZA ESTA AREA PARA CERCIONARSE QUE SE ESTAN EFECTUANDO EN CONCORDANCIA CON LOS DIAGRAMAS DE FLUJO	18-ENE-83 19-ENE-83		2	0	4	8			20
5.- ANALISIS DE DOCUMENTACION EXISTENTE EN ESTA AREA RELATIVA A LA RECEPCION DE LOS DEPARTAMENTOS	18-ENE-83 21-ENE-83		8		4	12			24
6.- DETERMINACION DEL NUMERO DE NOMINAS, PLANTILLAS, ALTAS, BAJAS Y REPORTES RECIBIDAS Y PROCESADAS PARA SUS DIFUSION	22-ENE-83 28-ENE-83		0	2	2	12	28		80
7.- EVALUACION DE LA INTERVENCION DE LA INTERVENCION DE LA SUBJEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO EN LA ADECUACION DE LA INFORMACION QUE LES ENVIAN LAS DELEGACIONES REGIONALES	28-ENE-83 29-ENE-83	4	0	4					14
8.- EVALUACION DE LA CONSECUENCIA DE LOS OBJETIVOS RELATIVOS A LA FUNCION DE LA JEFATURA DE SERVICIOS DE PERSONAL Y DESARROLLO DE DAR EL ENFOQUE ADECUADO A LA INFORMACION DE ACUERDO A LA POLITICA-OBJETIVOS Y FUNCIONES DEL I.M.S.S.	01-FEB-83 01-FEB-83	4	4	4					12
9.- OBTENER RELACION DE LA INFORMACION QUE GENERA ESTA AREA, ASI COMO SU DISTRIBUCION	02-FEB-83 02-FEB-83		2	2	4		4		12



PROCEDIMIENTOS APLICABLES	FECHAS DE EJECUCION DEL	DIRECTOR	GERENTE	SUPERVISOR	ENCARGADO	AUDITOR	ENCARGADO INFORMATICA	LIC. EN ADMON. DE EMPRESAS	TOTAL
10.-EVALUAR LA CALIDAD DE LA INFORMACION-GENERADA POR ESTA AREA	03-FEB-93 03-FEB-93			4	4	4			12
11.-OBTENER RELACION DE INDICADORES DE EFICIENCIA Y ECONOMIA QUE SE ELABOREN EN ESTA AREA	04-FEB-93 08-FEB-93			2	3	4		4	13
12.-PREPARACION DE POSIBLES INDICADORES QUE COMPLEMENTEN A LOS YA EXISTENTES	09-FEB-93 09-FEB-93	2	3	2					7
13.-APLICACION SELECTIVA DEL CUESTIONARIO DE ADECUACIONES AL MEDIO DE TRABAJO CON PERSONAL DE JEFES DE DEPARTAMENTOS Y NIVELES INFERIORES	08-FEB-93 11-FEB-93		2	4	4				18
14.-RESOLUCION DE CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL PERSONAL CON JEFES DE DEPARTAMENTO	08-FEB-93 11-FEB-93		2	3	7				12
15.-ELABORACION DEL INFORME DE ESTA ETAPA	12-FEB-93 15-FEB-93	3	5			6	5	5	23
16.-REUNION CON FUNCIONARIOS DE ESTA AREA	16-FEB-93 16-FEB-93	4	4						8
17.-DETERMINACION DE LA ROTACION DEL PERSONAL POR LOS ULTIMOS 3 EJERCICIOS	16-FEB-93 17-FEB-93		2	2					4
18.-APLICACION DE CUESTIONARIO DE EVALUACION DE PERSONAL CON JEFES DE LOS DEPARTAMENTOS	18-FEB-93 19-FEB-93		2	3	3	3			11
19.-ESTUDIO Y EVALUACION DE POLITICAS IMPLANTADAS PARA LA SELECCION Y CONTRATACION DEL PERSONAL Y VERIFICACION DE SU ADECUADA IMPLEMENTACION	22-FEB-93 23-FEB-93	1	2						3
20.-ELABORACION DEL INFORME DE ESTA ETAPA	24-FEB-93 25-FEB-93	2	4	2					8
21.-REUNIONES DE TRABAJO CON FUNCIONARIOS DE ESTA AREA	26-FEB-93 26-FEB-93	2	2	2					6
22.-ELABORACION DEL INFORME FINAL	01-MAR-93 05-MAR-93	23	28	24	10	10			93



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo 5*



- 7.- Describa en forma breve a su criterio y por orden de importancia los principales objetivos de la empresa.
- 8.- Existe algun instructivo para el desempeño de sus funciones?  
Si no  
(si existe, solicitarlo)
- 9.- Con que personal cuenta el departamento, indicando nombre, puesto, antigüedad en el mismo y grado academico, sindicalizado o de confianza.
- 10.- Elaborar un organigrama del propio departamento (en hoja adjunta)
- 11.- Indique en forma general o sea considerando a todo el departamento en conjunto, los siguientes aspectos:
- a) Información que recibe
  - b) Departamentos, secciones y personas de quienes recibe la información del punto anterior
  - c) Labores que se efectuan en el propio departamento con la información recibida
  - d) Información que produce el departamento
  - e) Secciones, departamentos y personas a las que remite la información preparada en el departamento
- 12.- Es adecuada la carga de trabajo de su departamento si no en caso negativo especifique.
- 13.- Que sugerencias puede hacer para disminuir la carga de trabajo en su departamento.
- 14.- Existe labores que haga su departamento, que en su opinion deberian ser atendidas por otros departamentos, especifique:
- 15.- Existe funciones que hagan otros departamentos que en su opinión, deben ser atendidas por el departamento a su cargo.  
Si No Por que
- 16.- Que sugerencias puede hacer para el mejor funcionamiento de su departamento.
- 17.- Que tipo de información que no recibe ahora, sugiere usted debe recibir su departamento para su mejor funcionamiento.
- 18.- Es suficiente el personal con el que cuenta actualmente su departamento Si No
- 19.- Si requiere menos personal, especifique quienes y porque

- 20.- Si requiere mas personal, especifique su número, cualidades y trabajo que desempeñarían.
- 21.- El personal requerido anteriormente, trabaja actualmente en la institución, por lo cual sugeriría su cambio (especifique nombre y departamento)
- 22.- Tiene personal en su departamento que desearía fuera cambiado dentro de la empresa; mencionelos y especifique razones.
- 23.- Son adecuadas sus relaciones con la Subdirección General Administrativa, en caso contrario especifique.
- 24.- Son adecuadas sus relaciones con el departamento de Auditoría Interna, en caso contrario especifique.
- 25.- Son adecuadas sus relaciones con el resto de los departamentos del instituto, en caso contrario especifique..
- 26.- Son adecuadas sus relaciones con la Dirección General del instituto, en caso contrario especifique.

Nombre

Puesto

Fecha

No. de credencial



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



*Anexo 6*

A continuación se presenta el cuestionario de "Adecuaciones del Medio de Trabajo" el cual tiene como objeto el conocer la situación y disposición de los medios de trabajo con los que cuenta el personal del I.M.S.S.

Para lograr los objetivos propuestos es conveniente que se tomen en cuenta las siguientes indicaciones

- 1.- Marcar con x la respuesta.
- 2.- Cualquier duda con respecto al contenido de este cuestionario, debiera aclararse con los supervisores del despacho.
- 3.- Este cuestionario es de caracter confidencial y personal.

Se agradece de antemano su colaboración en la resolución de este.

Despacho Tesis 1993 y Cia., S.C.

Cuestionario para Adecuación del Medio de Trabajo

(Para ser resuelto exclusivamente por el personal)

- 1.- ¿ Como se encuentra en el puesto que desempeña ?
  - a) No me gusta
  - b) Me parece bien
  - c) No me satisface del todo
  - d) No me agrada mucho
- 2.- ¿ Como considera a su jefe inmediato ?
  - 2.1.- En cuanto a las actividades que el tiene encomendadas
    - a) No las tiene bien identificadas
    - b) Las domina perfectamente
    - c) Las conoce solo lo necesario
    - d) No sabe lo que hace
  - 2.2.- En cuanto a la forma para dar las instrucciones
    - a) Regular
    - b) No sabe mandar
    - c) Me gusta la forma como da las instrucciones
    - d) Excelente

- 2.3.- En cuanto a su relación con el personal de su departamento
- Es muy buen jefe
  - No es del todo malo
  - Su forma de ser no me parece adecuada
  - Es el mejor jefe que he conocido
- 3.- ¿ Considera usted que se le ha entrenado y capacitado para su trabajo ?
- No he recibido ningún adiestramiento útil
  - El adiestramiento ha sido regular
  - Me han adiestrado muy bien en todo lo que necesito
  - Mi adiestramiento fue bueno, pero incompleto
- 4.- ¿ Considera usted que la empresa se interesa por el bienestar de sus empleados ?
- Definitivamente no
  - No creo que se interese gran cosa
  - Lo necesario
  - Siempre he recibido pruebas de su gran interés
- 5.- ¿ Considera justo a su jefe ?
- 5.1.- ¿ En cuanto a la relación de trabajo?
- Ciertamente no
  - En algunas cosas sí, pero no en la mayoría
  - Considero que obra con justicia
  - Siempre y en todo he recibido trato justo
- 5.2.- ¿ En cuanto a la designación de las funciones?
- Asigna el trabajo de acuerdo al nivel de cada subordinado
  - Sobre carga mas el trabajo en algunos empleados que en otros
  - No es justo en la división de labores
  - No tengo queja en las labores que me ha encomendado
- 6.- ¿ Se considera satisfecho de laborar en la institución ?
- No
  - Me satisface mucho trabajar aquí
  - Como en cualquier otra empresa
  - Me cambiaría si pudiera

- 7.- ¿ Considera usted que las prestaciones que la institución da, son adecuadas ?
- Debería de dar otras mas
  - Pienso que da muy buenas prestaciones dentro de sus posibilidades
  - No manifiesta aprecio por sus empleados en las prestaciones que da
  - Pienso que no hay motivo de queja ni de alabanza al respecto
- 8.- ¿ Considera usted que hay favoritismo en la relación laboral dentro de su departamento ?
- Sí, mucho
  - Absolutamente ninguno; se trata a todos igual
  - Con algunos empleados, sí
  - Existe una tendencia marcada a tratar distinto a los empleados
- 9.- ¿ Considera usted que hay comprensión entre la institución y su personal ?
- Sí    No    ¿ A quien se atribuye la negativa ?
- A los empleados y colaboradores
  - A los jefes de departamento o grupo
  - Al cuerpo directivo
  - A los sistemas establecidos
- 10.- ¿ Lo ha regañado su jefe en presencia de otros empleados ?
- Frecuentemente
  - Siempre
  - De vez en cuando
  - Nunca
- 11.- ¿ Considera usted que la institución tiene informado a sus empleados de los aspectos que les interesan ?
- No existe comunicación
  - Sí; hay una magnífica comunicación
  - Aunque se nos informa de lo que directamente nos concierne, hay muchos aspectos de los que desearíamos estar informados
  - La información es muy escasa

- 12.- ¿ Como considera usted las reglas de higiene y seguridad ?
- Pésimas
  - Simplemente buenas
  - Buenas pero podrian mejorar
  - Muy buenas
- 13.- ¿ De acuerdo a la actividad que desarrolla usted, su salario es: ?
- Se remunera justamente mi trabajo
  - Es totalmente injusto, comparado con lo que otros reciben por trabajo igual o menor
  - Es de suyo bueno; pero no toman en cuenta algunos aspectos como preparación, disposición, antigüedad, etc.
  - Es totalmente justo y siempre es bien explicado
- 14.- ¿ Considera usted que el ambiente de trabajo es : ?
- Muy amistoso
  - De grande y constante fricción
  - Bueno, pero podria ser mejor
  - Malo pero tolerable
- 15.- ¿ Considera usted que los ascensos y promociones dentro de la empresa: ?
- Son manejados con justicia
  - Operan adecuadamente pero a veces permiten desigualdades
  - Se conceden siempre por amistad
  - La mayor parte de las veces se hacen sin explicar por que se prefirio a una persona para ascender
- 16.- Sus quejas e inconformidades de trabajo han sido
- Siempre resueltas muy justamente
  - Siempre desechadas, olvidadas o mal resueltas
  - Tomadas en cuenta, pero no resueltas como lo creeria justo
  - Resueltas frecuentemente con errores
  - No en todos los casos son resueltas
- 17.- ¿ Qué es lo que mas le satisface de su trabajo en el instituto ?
- El sueldo que recibo
  - El tipo de trabajo que realiza
  - La forma en que es tratado

- d) Ninguna de estas circunstancias (indicar otra, en su caso)
- 18.- En cuanto a los problemas particulares de su personal, considera que su jefe
- a) Se interesa verdaderamente por sus problemas
  - b) No muestra interes alguno por ellos
  - c) Muestra solo interes, si su problema afecta al instituto
  - d) Muestra interes, pero es atraido mas por los problemas técnicos (de trabajo)
- 19.- ¿ Considera usted que conoce bien su situación en la organización del instituto ?
- a) Solo dentro del trabajo asignado
  - b) En todo su grupo o departamento
  - c) Solo puede localizarla dentro de toda la estructura del instituto
  - d) No conoce ni siquiera las obligaciones y funciones de su propio departamento o grupo
- 20.- ¿ Como considera la disciplina laboral de su departamento o grupo ?
- a) Es muy pobre
  - b) Es muy buena y expontánea
  - c) Es buena, pero solo se mantiene bajo amenazas
  - d) Es regular
- 21.- ¿ En que grado conoce usted las políticas relativas al personal del instituto ?
- a) Las desconozco por completo
  - b) Las conozco perfectamente, y nos han sido bien explicadas y comentadas
  - c) Solo las muy evidentes, y de aplicación constante
  - d) Conozco a la mayoría, pero tengo dudas sobre varios aspectos (especifique usted)
- 22.- En relación al puesto desempeñado por su jefe inmediato, considera usted que esta
- a) Muy bien capacitado
  - b) No sirve para el puesto
  - c) Esta capacitado, pero tiene fallas de mucha importancia
  - d) Posee la capacitación meramente indispensable

fecha



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



*Anexo 7*

Despacho Tesis y Cía, S.C.  
Cuestionario de Evaluación de Personal

(Para ser resuelto con Jefes y subjes de Departamento)

Muy Bueno      Bueno      Regular      Solo Acep.      Deficiente      Muy Defic.

1.-Preparación

2.-Capacidad para detectar deficiencias administrativas

3.-Capacidad para detectar deficiencias operativas

4.-Facilidad para seguir instrucciones

5.-Formulación y presentación de trabajo administrativo

6.-Formulación y presentación de trabajo técnico

7.-Ejecución de trabajo

8.-Facilidad de expresión escrita

9.-Facilidad de expresión oral

10.-Iniciativa y confianza en el mismo

11.-Responsabilidad y cooperación

12.-Trato con el personal de la empresa

13.-Presentación

14.-comportamiento y disciplina

15.-Disposición para laborar tiempo adicional

16.-Asistencia

17.-Puntualidad

18.-Rendimiento habitual

Nombre : \_\_\_\_\_

Departamento \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

---



## *Bibliografía*

- Auditoría Administrativa  
Norbeck Edward
  
- Auditoría Administrativa  
Fernández Arenas José Antonio
  
- Auditoría Administrativa  
Víctor Rubio Ragatzoni
  
- Auditoría Administrativa  
Leonard Williams P.
  
- Auditoría Administrativa  
Anaya Sánchez Carlos Enrique
  
- Auditoría Administrativa  
Martínez Villegas Fabian
  
- Auditoría Administrativa  
Macías Pineda Roberto
- Revisión del Proceso Administrativo  
D'azaola Manuel
  
- Métodos del American Institute of Management  
Instituto Americano de Administración
  
- Auditoría de las Funciones de las Gerencias de las Empresas  
Mejía Fernández Alfonso
  
- Análisis Factorial Desarrollado por el banco de México  
W. Klein Alfred y Naphan Grabinsky
  
- Auditoría Gubernamental  
SECOGEF

- Auditoría Operacional  
Instituto Mexicano de Contadores Públicos
  
- Auditoría Administrativa e Integral  
Hernández Fuentes Jorge y Rubio Ragazzoni Victor
  
- Auditoría Integral  
Auditor operativo:  
American Assembly
  
- Auditoría Integral  
Santillana González y Paniagua Victor
  
- Auditoría Integral  
Términos, alcances, normas y técnicas generales de Auditoría  
Integral para iniciar las pruebas piloto en el sector  
paraestatal  
SECOGEF