



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIO SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

**"PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA PARA UNIDADES
MEDICAS DE LA DELEGACION 3 SUROESTE DEL IMSS"**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
BLANCA ISABEL MORALES GARCIA

ASESOR. L.A E FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS

260645

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO DE MEX

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U N A M
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

FECHA: 10
EXÁMENES PROFESIONALES

AT'N. Ing. Jaime de Anda Montañez
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Programa de Auditoría Administrativa para Unidades Médicas de la
Delegación 3 Suroeste del I M S.S "

que presenta la pasante: Bianca Isabel Morales García
con número de cuenta: 8808186 - 7 para obtener el TÍTULO de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcalli, Edo de México, a 05 de Febrero de 1998

PRESIDENTE	C.P. José Luis Covarrubias Guerrero	<i>[Firma]</i>
VOCAL	L.A. E. Francisco Ramírez Ornelas	<i>[Firma]</i>
SECRETARIO	L.A. Sergio Robles Aguillón	<i>[Firma]</i> 6/II/98
RIMERO SUPLENTE	Ing. H.A. Ernesto Gómez López	<i>[Firma]</i> 6/II/98
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. José Santana Rivera	<i>[Firma]</i> 13-2-98

INDICE

	PAGINA
<i>Introducción</i>	04
 CAPITULO 1 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	
1.1 Concepto de Auditoría	07
1.2 Evolución y Origen	08
1.3 Clasificación de Auditoría	12
1.4 Normas Generales de Auditoría	17
1.5 Conceptualización de Auditoría Administrativa	20
1.6 Diferencia Entre Auditoría Financiera y Auditoría Administrativa	22
1.7 Principios de Auditoría Administrativa	25
1.8 La Auditoría Administrativa Interna y Externa	27
1.9 El Método de Auditoría Administrativa	30
1.9.1 Visión del Estudio	31
1.9.2 Planeación de Auditoría Administrativa	33
1.9.3 Programa de Auditoría Administrativa	36
1.9.4 Recopilación y Registro de Información	42
1.9.5 Análisis y evaluación de la Información	50
1.9.6 Preparación y Presentación del Informe de Auditoría Administrativa	55
1.9.7 Implantación de Recomendaciones de Perfeccionamiento	59
1.9.8 Vigilancia Posterior a la Auditoría Administrativa	61
 CAPITULO 2. EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	
2.1 Antecedentes y Atribuciones	64
2.2 Estructura Organizacional	68
2.3 Organos del IMSS	71

CAPITULO 3. MODELO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1	Selección del Area a Auditar y Aspectos Generales	73
3.2	Programa de Auditoría Administrativa	82
3.3	Método Para la Evaluación de Resultados	101
3.4	Informe Final	105

CAPITULO 4. METODO DE INVESTIGACION APLICADO

4.1	Identificación del Problema	108
4.2	Planteamiento de la Hipótesis	109
4.3	Fijación de Objetivos	110
4.4	Diseño de la Investigación	111
4.5	Aprobación o Desaprobación de la Hipótesis	112
	<i>Conclusiones</i>	113
	<i>Bibliografía</i>	115
	<i>Anexos</i>	117

INTRODUCCION

Toda empresa debe dirigir sus esfuerzos al aprovechamiento máximo de sus potencialidades y adaptarse al cambio cuidando aspectos administrativos y tecnológicos que le permitan mantenerse dentro del mercado.

Actualmente las instituciones gubernamentales, se enfrentan a diversos y acelerados cambios externos que demanda la sociedad en general en su diversos entornos, mismos que repercuten necesariamente en cambios que van desde el desarrollo tecnológico, hasta la definición en sus estructuras organizacionales, así como en sus procedimientos de trabajo, por lo que los profesionales en administración, habrán de vigilar y verificar que los procedimientos administrativos dentro de una organización sean descritos y especificados adecuadamente.

De tal suerte que el diseño e implantación de Programas de Auditoría Administrativa sean herramienta indispensables para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que existe la gran necesidad de prevenir, detectar y minimizar desviaciones que obstaculicen la accesibilidad a la información referente al proceso administrativo

Esta investigación tiene el propósito principal de implantar un programa de Auditoría Administrativa, con el propósito de crear un sistema de control que regule eficazmente las funciones en las Unidades Médicas y que sirva de apoyo y consulta en.

- * Las actividades y pasos a seguir,
- * Políticas (Factores internos y externos), y de
- * Sistemas que se deben considerar.

Mediante la aplicación de los principios administrativos que permitan a la organización adaptarse a los cambios y, por consiguiente, tener un sano desarrollo en su medio. Ya que suelen encontrarse diferencias al llevar a la práctica la elaboración y análisis de los diversos programas administrativos, refiriéndonos a las desviaciones que se llegan a presentar y que en un momento dado no se pueden evitar y por lo tanto originan se realice una adaptación en el momento

La estructuración de los capítulos comprende en forma general; en el primer capítulo, el establecimiento de conceptos básicos de la Auditoría Administrativa, siendo el marco teórico que describa el origen de la Auditoría, las etapas de su evolución y las corrientes que surgieron en México acerca de la Auditoría Administrativa. Se analizarán los principios y normas que la rigen, así como la diferencia que existe entre ésta y la Auditoría Financiera

Se mostrarán los métodos existentes de Auditoría Administrativa y las técnicas de recopilación, registro, análisis y evaluación de la información, así como describir lo que es un Programa de Auditoría Administrativa y se determinará como se lleva a cabo la elaboración del mismo y la consecuente iniciación de la Auditoría Administrativa. Con el propósito de tenga sentido la teoría de Auditoría Administrativa será necesario presentar una claro concepto del término. También se mostrará la forma de preparar un informe, así como la implantación de recomendaciones y su vigilancia posterior.

El capítulo segundo tiene el propósito de ubicar a las unidades médicas a través de la descripción teórica de los antecedentes, atribuciones, estructura organizacional y órganos del IMSS.

De tal manera que la finalidad principal de la investigación sea la de presentar en el tercer capítulo, como modelo propuesto la elaboración y posterior implantación de un Programa de Auditoría Administrativa destinado a generar alternativas de solución a la problemática actual de las unidades médicas, a través del método de investigación aplicado que se mostrará en el capítulo cuarto.

En este sentido se puede decir que el propósito de esta tesis será proporcionar un documento guía que auxilie al Licenciado en Administración en la aplicación de técnicas para el análisis y diseño de programas de Auditoría Administrativa, así como de llevar a cabo mejoras posteriores

CAPITULO 1

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

EL CONCEPTO DE AUDITORIA.

Durante largo tiempo, la auditoría ha sido considerada por algunos, como un proceso meramente contable y financiero, yo considero que más bien consiste en investigaciones que permiten realizar un análisis crítico de las operaciones que estén siendo revisadas, por lo que su actividad no está limitada únicamente a las áreas financieras y fiscales, siendo necesario que un equipo de auditoría esté integrado no sólo por contadores; sería más adecuado que estos coordinaran el trabajo contando con un soporte de elementos especialistas en Administración, ingeniería Industrial, Estadística, Informática, etc., lo que permitiría ampliar enormemente su campo de acción, de tal manera que pudiera llegar a ser parte integrante de la Gerencia y no conformarse con ser solamente una "herramienta de la Gerencia"

Para un auditor, desde luego es importante saber "si las cosas están siendo bien hechas" (conforme a los procedimientos establecidos) ; sin embargo, de igual o mayor importancia debe hacerse la pregunta ¿Se está haciendo lo más adecuado ?. Este punto de vista equivale al establecimiento de la distinción que debe hacerse entre "eficiencia" y "efectividad o eficacia" , es decir, se puede llegar a ser altamente "eficiente" en el desarrollo de un trabajo que nunca debió de ser realizado.

Mientras la auditoría tradicional mira hacia el pasado para saber que ha sucedido, la auditoría actual intenta encontrar mejores procedimientos y métodos a realizarse en las operaciones del futuro. Si hablamos ahora de un concepto de auditoría, podemos pensar que es fundamentalmente "un control de controles"

La Auditoría es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades contables, financieras y administrativas, como base para la prestación de un servicio efectivo para todos los niveles de la misma organización. Expresado de otro modo, es "un control administrativo que funciona sobre la base de la medición y evaluación de otros controles". 1

Eric L. Kohtler dice que la auditoría ejercida como una función de asistencia y asesoramiento de alto nivel, constituye un importante elemento de desarrollo, mantenimiento y evaluación de la suficiencia del control, constituyendo su principal contribución al propósito de evitar fraudes o de hacer posible su inmediato descubrimiento mediante la tramitación de los métodos y controles de operación diarios. 2

1.2 EVOLUCION Y ORIGEN

El origen de la Auditoría se ubica con el advenimiento de la actividad comercial, cuando un productor o comerciante ante la realidad de no poder abarcar todo un rango de intervención personal sobre sus procesos productivos o comerciales se ve en la necesidad de allegarse de personas capacitadas y confiables para actuar en representación de aquel. Idea mecanismos para supervisar, vigilar y controlar a sus empleados.

A raíz de la Revolución Industrial, las operaciones en los negocios crecieron en volumen y complejidad, por lo que ya no es práctico tener un contacto estrecho sobre las operaciones, para revisar que se estén llevando a cabo satisfactoria y efectivamente. Es el momento de crear un nuevo sistema de supervisión que permita extender el control y vigilancia a través de la asignación de una o más personas de la organización a quienes se les responsabilizó directamente de revisar y reportar sobre cuestionamientos tales como ¿se están respetando los procedimientos establecidos?, ¿Están adecuadamente salvaguardados los activos?, ¿trabaja el personal a un buen nivel de eficiencia?, ¿Son aún efectivas las políticas en vigor a la luz de las condiciones cambiantes? Es aquí donde tiene inicio la auditoría formal y con un sentido u orientación específico.

PRIMERA ETAPA

La auditoría se ocupaba de la verificación detallada de los registros contables, la protección de los activos y el descubrimiento y prevención de fraudes, por lo que al auditor se le consideró como un policía administrativo inquisidor de cuentas.

SEGUNDA ETAPA

Se crea la Comisión para la Vigilancia del Intercambio de Valores (Securities and Exchange Commission, SEC) En los Estados Unidos de Norteamérica en 1934, requiriendo éste órgano regulador plena confiabilidad en la información financiera emitida por empresas que tienen colocadas acciones entre el gran público inversionista. Por lo que fue necesario reforzar los controles contables, mejorar los sistemas contables y de reporte, vigilar el estricto cumplimiento de las funciones de la SEC, y coadyuvar con los auditores externos independientes en tales propósitos. En esta nueva dimensión administrativa se dio plena participación al auditor interno dándole la ubicación de apoyo profesional que desde entonces viene dando a la administración.

TERCERA ETAPA

Se crea el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors, IIA) en los Estados Unidos de Norteamérica en 1941. Instituto quien al nuclear a los auditores internos permite el desarrollo de la profesión de manera armónica y ordenada, la emisión de pronunciamientos normativos que regulan su ejercicio y sobretodo que sea reconocida por la sociedad en su conjunto

CUARTA ETAPA

Surge el advenimiento de dos nuevos tipos de auditoría: la auditoría administrativa y la auditoría operacional, practicadas por auditores internos dependientes de una organización. Auditorías que al complementarse con la financiera, vienen a cerrar el amplio ciclo de servicios a la administración.

Como podemos ver, la auditoría financiera es y será una herramienta importante para la administración de empresas para la toma de decisiones. Hace falta, sin embargo, la revisión y evaluación de la empresa en su conjunto, en su composición y estructura orgánica. En cada una de las funciones que la integran, desde la alta gerencia hasta las partes más pequeñas que componen un organismo social. Esta revisión y evaluación recibe el nombre de auditoría administrativa, siendo necesaria tanto en la empresa privada como en la pública para el desarrollo natural de sus operaciones.

Antecedentes en México

En México no podemos hablar de fechas exactas, pues la aplicación de la Auditoría Administrativa comenzó en empresas transnacionales y posteriormente en mexicanas, sobretodo en empresas publicas.

Las empresas transnacionales venían con mentalidad y técnicas nuevas que se aplicaban con éxito en el extranjero, luego éstas se modificaron parcialmente para adaptarse al medio empresarial mexicano en las décadas de los cincuenta y sesenta, cuando el desarrollo económico era próspero, pues consistía en fomentar la inversión extranjera.

1 CASTRO SANCHEZ MA EUGENIA Apuntes de auditoría administrativa
2 L KOHLER ERIC A dictionary for accountants
3 SANTELANA GONZALEZ JUAN RAMON La auditoría administrativa
4 RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN Sinopsis de auditoría administrativa

Dentro de ese cúmulo de técnicas administrativas extranjeras estaba la auditoría administrativa, tomando cada vez más importancia por su naturaleza y fines. realizar un examen y evaluación sistemática de los problemas administrativos, detectando sus causas y proponiendo mejoras

A continuación se presentan algunas empresas del sector privado y público que comenzaron a aplicar la auditoría administrativa:

SECTOR PRIVADO	SECTOR PUBLICO
General Motors	Altos Hornos de México
Ford Motor Company	Acros, S.A.
Chiles Adams, S A	Aeronaves de México, S A
Mexicana de Aviación	Almacenes y Servicios, S A
Unión Carbide	Bliss y Laughlin Latinoamericana
Dupont	Banco de México, S.A.
Hylsa	Petróleos Mexicanos
Crolls Mexicana S.A	Secretaria de la Contraloría General de la Federación

Corrientes de la Auditoría Administrativa en México

Primera corriente un examen de la estructura de control

Esta corriente sostiene que la auditoría operativa (no acepta el término administrativa) debe ser considerada un examen de los "controles" o "medios" utilizados para realizar la función de que se trate. Los autores que se adhieren a este punto de vista son: Cadmus, Choi, Seiler, Churchill y Cyert; por lo que citaré dos opiniones únicamente:

Uno de los más importantes expositores de esta corriente es Cadmus B., quien dice "La auditoría operativa comienza por familiarizarse con las operaciones reales y los problemas operativos, seguida de un análisis y evaluación de los controles para asegurar que son adecuados para proteger el negocio. Siendo sólo el comienzo de la auditoría. El examen de los controles se convierte en el punto de partida para la evaluación del valor de los controles en la operación del negocio"

Otro expositor es Seiler R, quien opina que "La auditoría operativa no es más que una revisión de controles" Sin embargo, no todos aceptan esta auditoría porque piensan que es una evaluación de la eficiencia de operaciones técnicas por parte de una persona no experimentada en cuestiones operativas técnicas. Este no es el caso, pues la auditoría operativa es una revisión y evaluación de controles, siendo un aspecto nuevo el que revise controles no financieros.

Quienes asumen esta posición consideran que la auditoría operativa es simplemente una extensión de la auditoría tradicional más allá de las áreas contable y financiera

Segunda corriente un examen total de la estructura y comportamiento de un organismo social

Esta corriente expone que la auditoría administrativa involucra, además del examen de la estructura del control (medios) para determinar su eficiencia, un examen y evaluación de la eficiencia, con que se manejan los recursos y resultados (efectividad) alcanzados en el desempeño de una función gerencial cualquiera

Los autores y tratadistas que representan a esta corriente son: Leonard, Norbeck, Buckley, Campfield, Chapman y Alonso, Fernández Arena y Perel, entre otros, de quienes citaremos sólo dos opiniones.

Uno de los más importantes expositores de esta corriente es sin duda Leonard W. P., quien señala "Los factores en los métodos y desempeño directivos que requieren una constante revisión y evaluación son: planes y objetivos, organización políticas y prácticas, sistemas y procedimientos, métodos de control, medios de operación, recursos humanos y físicos" Igualmente Chapman y Alonso, son partidarios de un enfoque amplio, pues indican que la primera y segunda fases de la realización de una auditoría consisten en

- a) Examinar los objetivos, las políticas, la organización, los recursos utilizados, los procedimientos aplicados y los controles establecidos
- b) Comparar los resultados establecidos con las metas trazadas

La denominada auditoría administrativa se ha constituido como la principal herramienta de evaluación y control En México aún se encuentra en proceso de desarrollo, por lo que es conveniente difundir más este proceso

1.3 CLASIFICACION DE AUDITORIA

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 término "auditoría" es muy general y sobretodo aplicable a todas las cosas y pudiendo también tener múltiples objetivos.

"Auditoría" es el género que puede tener diversos atributos específicos de acuerdo a los que tendrá ciertas características que harán a una, distinta de la otra. Los atributos específicos que darán a cada auditoría su singularidad pueden ser, entre otros, el quién la practica, el objetivo que se persigue, el objeto sujeto a revisión, el alcance, el enfoque, la periodicidad, el usuario final, los procedimientos y técnicas. A continuación se mencionan las clases y tipos de auditoría que la componen.⁷

1. AUDITORIA ESPECIFICA.

La primer clase de auditoría es la "auditoría específica" que se refiere a revisiones determinadas, aisladas y limitadas con alcances, enfoque y objetivos particulares ya sea:

- A determinadas 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 o programas que integran la operación, aplicando a cada una de ellas el tipo de auditoría que se requiera según sus objetivos particulares

Las instancias que por sus características y por las propias de esta clase de auditoría pueden desempeñarla, son: los Organos internos de Control, los Auditores Gubernamentales, los Auditores Externos y los Contralores Estatales

⁷ SECRETARÍA DE LA CONTRALORIA GENERAL DE LA FEDERACION (SECOGEF) Manual de Auditoria Publica

La auditoría específica se puede aplicar cuando

- a) Sea del interés del público en general o de un alto nivel ejecutivo, conocer el manejo de determinada unidad operativa, programa, recurso o actividad, par informar a terceros o formarse su propio criterio y emprender las acciones aplicables (administrativas, penales y/o civiles) a que haya lugar
- b) Sea del interés de alguna dependencia o entidad que preste sus servicios a otras dependencias o entidades, conocer de la oportunidad con la que se le retribuyen los servicios a cargo de estas últimas (pago de impuestos, cuotas a instituciones de salud, primas de seguro, etc.).
- c) sea del interés del propio Organismo Interno de Control, auditar unidades operativas, programas, 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.

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

Auditoría Administrativa

Está 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 administrativas
- Mecanismos de autoevaluación.

Auditoría Operativa

Está orientada a la revisión, examen y evaluación de la *planeación* de la función y de los controles internos operativos que la regulan con objeto de que aseguren economía y eficiencia en la programación, manejo y salvaguarda de recursos para el adecuado cumplimiento de los objetivos. Incluye aspectos relacionados con.

- La definición de metas y objetivos.
- El plan general de acción.
- Los presupuesto de operación e inversión.
- Existencia y aplicación de manuales de 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.

Auditoría Financiera

Está orientada a la revisión, examen y evaluación de *controles internos contables*. La auditoría financiera se puede orientar a la auditoría de los estados financieros o de aspectos financieros en particular. 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

Auditoria de Legalidad.

Está orientada a la revisión, examen y evaluación del *cumplimiento de las disposiciones legales* que le sean aplicables 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.

Auditoria 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 y 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 aspectos tales como

- Indicadores sociales.
- Grado de atención a la población objetivo
- Beneficios obtenidos por la población objetivo
- Cumplimiento de programas nacionales o sectoriales de los que la dependencia o entidad forman parte.

2 AUDITORIA INTEGRAL.

El propósito general de la auditoría integral es la evaluación del grado y forma del 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 efectúa 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 de informe elaborado por un grupo multidisciplinario.

La determinación del alcance del proceso de 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 las diversas intervenciones y los objetivos que persigan, así 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 la funciones de la entidad, por lo que 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 de desarrollo generales y particulares respecto de la empresa de que se trate.

1.4 NORMAS GENERALES DE AUDITORIA

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, a través de su comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría y, en su Boletín C, menciona que para asegurar que los servicios que se prestan al realizar un auditoría sean de calidad profesional, existen ciertos requisitos fundamentales relativos a su persona y al trabajo que desarrolla, a los cuales se les ha denominado Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.

*Fuentes de las normas de Auditoría. **

La profesión estableció las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, en virtud de que.

- a) Se exige una calidad óptima en los trabajos de auditoría, para hacer frente a la responsabilidad adquirida con el público y clientes. A fin de mantener esta calidad, se establecieron reglas a las que el profesionista debe sujetarse
- b) Resulta imposible reglamentar en forma específica el trabajo de auditoría, ya que está sujeto al trabajo del "auditor". Para mantener la óptima calidad de los trabajos, se fijaron normas de carácter general, a las cuales debe ajustarse el criterio individual.

Clasificación de las normas de auditoría.

A. NORMAS PERSONALES:

1. Independencia mental (Ref Código de Ética Profesional)
2. Conocimiento técnico y capacidad profesional.
3. Cuidado y diligencia profesionales.

* CASTRO SANCHEZ MA EUGENIA 06 Cit

* SPLOOFF 06 Cit

B. NORMAS SOBRE LA EJECUCION DEL TRABAJO

4. Planeación
5. Examen y evaluación del control interno
6. Supervisión del trabajo de auditoría
7. Obtención de evidencia suficiente y competente.

C. NORMAS RELATIVAS AL DICTAMEN E INFORMACION

8. Papeles de trabajo.
9. Tratamiento de irregularidades
10. El informe de auditoría
11. Seguimiento de las recomendaciones

No obstante, la auditoría normalmente opera en una o más de las áreas siguientes:

- ◊ Revisión del sistema contable y de los controles internos relativos. El establecimiento de un sistema adecuado de contabilidad y de los controles relativos, es responsabilidad de la administración, tarea que exige una atención adecuada y constante. Con frecuencia la administración asigna la responsabilidad específica de revisar el sistema contable y los controles internos relativos, supervisar sus operaciones y recomendar las mejoras necesarias.
- ◊ El examen para la administración de la información operativa y financiera. Esto puede incluir la revisión de los medios utilizados para identificar, cuantificar, clasificar y divulgar dicha información, así como una investigación específica de partidas individuales incluyendo una comprobación detallada de transacciones, saldos y procedimientos.
- ◊ El examen de la economía, eficiencia y eficacia de las operaciones incluyendo los controles no financieros de una organización. Por lo general, el auditor externo está interesado en los resultados de dicho trabajo de auditoría, sólo cuando tiene alguna relación importante con la confiabilidad de los registros financieros.

*Declaración sobre normas de auditoría: SAS 9 ***

1. El trabajo de los "auditores internos" no puede ser sustituido por el trabajo del auditor independiente (externo), sin embargo el auditor independiente (externo) debe considerar los procedimientos, si los hay, efectuados por los "auditores internos" para la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de sus propios procedimientos de auditoría. Esta declaración proporciona guías de orientación sobre los factores que afectan la consideración del auditor independiente (externo) cerca del trabajo de los "auditores internos" en su examen efectuado, de acuerdo con normas de auditoría generalmente aceptadas.
2. Con frecuencia, los "auditores internos" realiza una serie de servicios para la alta gerencia que incluyen pero que no están limitados, al estudio y evaluación del control interno, la revisión de prácticas operacionales para promover el incremento en la eficiencia y en la economía y, el hacer investigaciones especiales en la dirección de la gerencia. Esta declaración es aplicable a la consideración del auditor independiente (externo), cuando hace su estudio y evaluación del control interno contable, del trabajo realizado por los "auditores internos". Esta declaración es aplicable si el trabajo realizado por los "auditores internos" es parte de sus obligaciones normales o si es realizado a petición del auditor independiente (externo). También es aplicable en los casos en que los "auditores internos" efectúan trabajos directamente para el auditor independiente (externo).
3. Cuando los "auditores internos" estudian y evalúan en control interno contable o llevan a cabo pruebas substanciales de los detalles de transacciones y saldos, cumplen con una función especial. Ellos son parte del control interno contable, pero no en la misma proporción como lo sería una persona que verifica la exactitud matemática de todas las facturas; ya que actúan en forma diferente a un nivel de control más elevado para determinar que el sistema está funcionando efectivamente. Esta declaración no es aplicable al personal que tiene el título de auditor interno y que no realiza dicha función. Por el contrario, al personal con otros títulos que realizan esta función deben considerárseles como auditores para efectos de esta declaración.
4. El auditor independiente (externo) debe adquirir un entendimiento de la función de Auditoría, debido a que se relaciona con su estudio y evaluación del control interno contable. El trabajo realizado por los "auditores internos" puede ser un factor en la determinación de la naturaleza, oportunidad y extensión de los procedimientos del auditor independiente (externo). Si el auditor independiente (externo) decide que el trabajo realizado por los auditores internos puede servir de apoyo para sus propios procedimientos deberá considerar la competencia y la objetividad de los auditores internos y evaluar su trabajo.

** COMITÉ SOBRE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA. Statement on auditing standards
5 (REVISED). Colón, Carrión & Cia., A.C.

1.5 CONCEPTUALIZACIÓN DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

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

Son varios los conceptos fundamentales que deben de guiar a quien corresponde dicha función, por tal razón los diferentes autores sobre el tema han aportado distintos conceptos que se plantean a continuación

E. Heferon

Es el arte de evaluar independientemente las políticas, planes, procedimientos, controles y prácticas de una entidad, con el objeto de localizar los campos que necesitan mejorarse y formular recomendaciones para el logro de esas mejoras

Chapman y Alonso

Es una función técnica, realizada por un experto en la materia, que consiste en la aplicación de diversos procedimientos, encaminados a permitirle emitir un juicio técnico

Fernández Arena J. A.

Es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución

Tomando como base los conceptos anteriores, para efectos de la realización del estudio consideraremos entonces que la auditoría administrativa . .

"Es un proceso sistemático de revisión y verificación que diagnostica el funcionamiento de los sistemas administrativos, realizados por un experto (LAE), el cual emite un juicio técnico encaminado a la mejora del funcionamiento de los sistemas, para la consecución de los objetivos de la organización "

1 WILLIAM LEONARD Evaluación de los métodos y eficiencia administrativa
2 LIC FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

La Auditoría Administrativa tiene por objeto descubrir las ineficiencias, irregularidades y anomalías, analizando factores internos y externos que afectan y regulan el funcionamiento de la organización. FIG 1

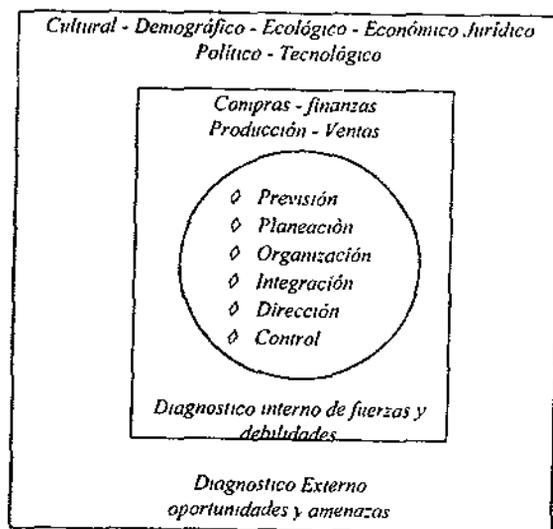


FIGURA 1***

*** FIG. 1 LIC JORGE F. BURBANO RUIZ. Enfoque moderno de planeación y control. (Pre-sup-estos)

1.6 DIFERENCIA ENTRE AUDITORIA FINANCIERA Y AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A medida que vamos adentrándonos en el estudio de la auditoría administrativa en forma integral, vemos que existe una relación natural con la financiera, pues se efectúa como una extensión gradual del trabajo tradicional del contador, lo que nos lleva a pensar en la necesidad fehaciente de que la auditoría administrativa y la financiera se complementen.

La auditoría financiera cubre el aspecto particular y concreto de la auditoría administrativa, por lo que sólo se dirige a una parte mínima de la función general de la empresa sin contemplar el todo, simplemente está viendo efectos y no causas, nunca aporta las causas administrativas que están provocando una mala o deficiente administración

Los estados financieros son el producto de un proceso de información debidamente integrado y, desde luego, la información y la comunicación en una empresa no son materia del área financiera sino del área administrativa.

Actualmente, la elaboración de estados financieros está basada en métodos como la guía de contabilización, instructivos de operación, diseño y planeación de formas, etc., que son fruto de la actividad administrativa y no contable.¹⁰

Podemos observar que es *el control interno* el punto de coincidencia de ambas auditorías, pero con distintos usos. La auditoría financiera se aboca a analizar el control interno para determinar las pruebas y procedimientos que ésta utilizará. En cambio, la auditoría administrativa se aboca a analizar y evaluar el control interno, para determinar los grados de eficiencia y eficacia que la administración de una empresa tiene FIG. 2

Por lo que podemos resumir las relaciones entre una y otra señalando que

- 1 La primera trabaja sobre el examen de registros y libros de carácter contable, es decir, examina los efectos de las decisiones administrativas, pero sin llegar a hacer un análisis exhaustivo de sus causas.
- 2 En cambio la segunda pretende un conocimiento integral de la empresa determinando el porque, es decir, la causa de los fenómenos que afectan los resultados reflejados en los estados financieros y que son motivo de un examen por parte de la auditoría financiera

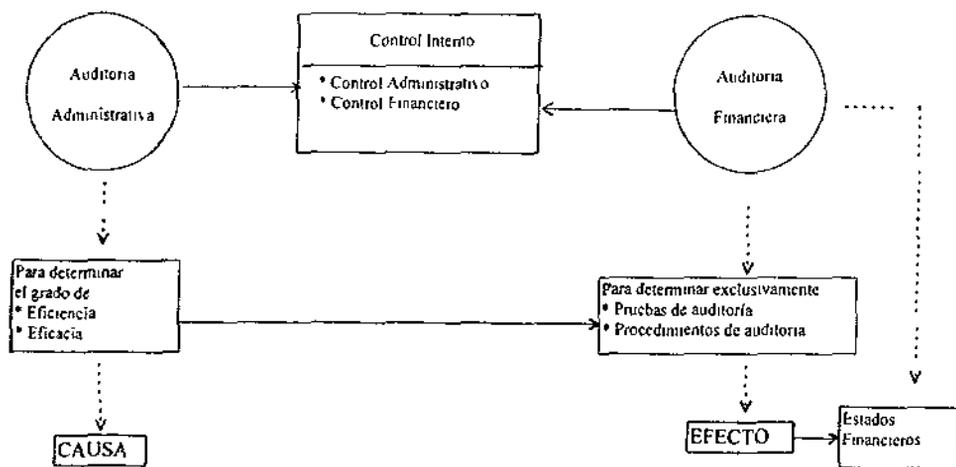


FIGURA 2 (El control interno, punto de coincidencia de las auditorías)

Las diferencias que pudieran existir entre ambas auditorías radican fundamentalmente en las desventajas administrativas que presenta la auditoría financiera, siendo básicamente:¹¹

- 1 No mide el progreso realizado hacia los objetivos de la empresa.
2. No controla los elementos esenciales de la administración, fuera de los fiscales
- 3 Se orienta más hacia el pasado que al futuro.
4. Los estados financieros no dan una imagen completa de la empresa, ni de sus habilidades para hacer frente a una obligación contraídas recientemente
5. No lleva a cabo un análisis comparativo (valorando la eficiencia de los planes, procedimientos y operaciones de la empresa en comparación con los competidores).
- 6 Carece de análisis de integración evaluando la eficiencia de la interacción funcional dentro de la empresa.
7. Falta de análisis interpretativo relacionando importantes datos fiscales con decisiones recientes

¹¹ Ibid.

A continuación presento un cuadro comparativo que permita observar con más detalle las características que hacen diferentes a la auditoría administrativa de la financiera. HG 3

<i>Características</i>	<i>Auditoría administrativa</i>	<i>Auditoría financiera</i>
1. Propósito	<ul style="list-style-type: none"> * Appreciar la calidad de la administración * Calidad individual y colectiva de los gerentes. * Calidad de los procesos con los que opera un organismo social 	<ul style="list-style-type: none"> * Expresar una opinión sobre los estados financieros y determinar el manejo financiero
2. Alcance	<ul style="list-style-type: none"> * La situación administrativa * Factor funcional, procesal, analítico, y del medio ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> * La situación financiera.
3. Orientación	<ul style="list-style-type: none"> * Hacia la situación administrativa y operativa de los organismos sociales en el pasado, presente y futuro 	<ul style="list-style-type: none"> * Hacia los estados financieros de la empresa desde el punto de vista retrospectivo
4. Medición	<ul style="list-style-type: none"> * Los principios de la teoría de la administración 	<ul style="list-style-type: none"> * los principios de contabilidad aceptados
5. Método	<ul style="list-style-type: none"> * Método científico, técnicas de investigación - normas de auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> * Las normas de auditoría generalmente aceptados
6. Precisión	<ul style="list-style-type: none"> * Relativa en precisión 	<ul style="list-style-type: none"> * Ostensiblemente absoluta
7. Interesados	<ul style="list-style-type: none"> * Basicamente internas: La dirección superior - gerentes funcionales. 	<ul style="list-style-type: none"> * Principalmente externos (accionistas-gobierno-acreedores)
8. Realización	<ul style="list-style-type: none"> * Potencial 	<ul style="list-style-type: none"> * Real
9. Necesidad	<ul style="list-style-type: none"> * Requerida opcionalmente 	<ul style="list-style-type: none"> * Requerida legalmente.
10. Antecedentes	<ul style="list-style-type: none"> * Reciente aparición, relacionada con el enfoque de sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> * Mayor antecedente de su existencia
11. Catalizador	<ul style="list-style-type: none"> * La necesidad de revisar y evaluar lo administrativo en un organismo social a petición de la dirección superior 	<ul style="list-style-type: none"> * Por tradición.
12. Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> * Periódica pero indefinida en la mayoría de los casos 	<ul style="list-style-type: none"> * Regular, cuando menos una vez al año

FIGURA 3 (Comparación entre Auditoría Administrativa y Auditoría Financiera)

Con esto queda de manifiesto que ambas auditorías deben complementarse con la intención de conseguir un objetivo que sea común a ambas técnicas, y con el de proporcionar la información necesaria para que la dirección pueda llevar a cabo un adecuada toma de decisiones

1.7 PRINCIPIOS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

El auditor, con un punto de vista gerencial, tendrá en mente conceptos de auditoría y, su aplicación será buena si la auditoría que se le encarga es de perspectivas amplias, para lo cual se hace mención de los principios básicos en las de auditorías administrativas pues vienen a ser parte de la estructura teórica de estas 12

Principios de auditoría administrativa:

1. El trabajo de auditoría debe de ser un esfuerzo permanente y continuo.
- 2 Debe establecerse una meta ambiciosa para cada revisión o estudio.
- 3 Se deben investigar todos los aspectos relacionados con la forma en que determinada actividad está siendo realizada.
- 4 El trabajo requiere una minuciosidad que permita identificar todas las oportunidades de mejora y no sólo de algunas de ellas.
5. Las recomendaciones deben de ser absolutamente respaldadas por hechos y juicios razonados
- 6 Se debe tener presente que por lo general una mejora requiere cambios importantes en la forma de realizar una operación.
- 7 Es necesario un seguimiento sistemático y agresivo, con objeto de asegurar que los ahorros sean realizados y mantenidos
- 8 El trabajo debe de ser objetivo y no subjetivo.

Tomando como base los anteriores, debemos recalcar tres principio fundamentales que son los siguientes:

1. Sentido de la evaluación.

La auditoría administrativa se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de las personas responsables de la administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados, que aseguren:

- * Que la calidad del trabajo sea de acuerdo con normas establecidas
- * Que los planes y objetivos se cumplan
- * Que los recursos se aplique en forma económica

2. Importancia del proceso de verificación.

La responsabilidad de la auditoría administrativa es determinar que es lo que se está haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo, pues no siempre está de acuerdo con lo que el responsable de área o el supervisor piensan que está ocurriendo. Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente:

- * La comprobación en la observación directa
- * La verificación en la observación de terrenos.
- * El análisis y confirmación de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

3. Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo se ubicará en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como éste lo hace (o debería hacerlo) Es decir, pensará en sentido administrativo y reflexionará acerca de

- * Qué necesita conocer acerca del trabajo que realiza
- * Cómo planear el trabajo y medir el desempeño alcanzado.
- * Cómo motivar al personal, así como la manera de controlar el trabajo asignado.
- * Cómo asegurarse de que el trabajo se realizó precisa, completa y oportunamente

Finalizando su examen, el auditor deberá informar a la administración, con objetividad profesional y absoluta dependencia de criterio, el resultado final de su trabajo, expuesto en forma de análisis, evaluaciones, observaciones y comentarios, así como sus conclusiones y recomendaciones, siendo éstos elementos de estudio en los siguientes apartados de esta investigación 11

12 CASTRO SANCHEZ MA EUGENIA Ob C3

13 RODRIGUEZ VALENZUA JOAQUIN Ob C4

18 LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA INTERNA Y EXTERNA

Si bien en México la auditoría administrativa se encuentra en proceso de desarrollo, el profesional de la administración se encuentra posición favorable para practicar la auditoría administrativa tanto interna, es decir, que dependa directamente de una unidad administrativa de la empresa; o bien, puede efectuarse de manera externa por auditores administrativos independientes (consultores administrativos). En cualquiera de los casos, los principios básicos anteriormente mencionados son consistentes

La auditoría administrativa tanto interna como externa deberá aplicarse a la empresa en su totalidad siendo sometida a examen y evaluación estando en condiciones de detectar las verdaderas causas de los problemas.

La auditoría interna

El propósito de la auditoría interna es proporcionar un medio de control interno y determinar la efectividad de otros controles; por lo que puede considerarse como un control nuestro sobre las demás formas de control. Los beneficios que se obtienen de este tipo de auditoría son:

- ◊ Permite determinar si los sistemas y procedimientos establecidos son efectivos para alcanzar los objetivos fijados y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas
- ◊ Hace recomendaciones para el mejoramiento de las políticas, procedimientos, sistemas, etc., así como cambios necesarios para asegurar el cumplimiento, incluso sugerir controlés adicionales o mejorados.
- ◊ Suministra un medio de proveer un mayor grado de delegación de autoridad y facilita la descentralización de las operaciones sin implicar una ausencia de control, pues el alcance de la descentralización dependerá de la efectividad de los control central. La auditoría interna permitirá verificar continuamente la efectividad de los controles establecidos y recomendar las mejoras necesarias

El éxito de la auditoría interna depende de la dirección superior y del grado de aceptación que demuestren los niveles medios y bajos de la empresa por el equipo de trabajo de auditoría, que tendrá sus funciones enmarcadas dentro de una unidad o departamento que por su situación jerárquica, le permita la consecución de sus fines. Es decir, deberá tener.

- a) Jerarquía suficiente para inmiscuirse en cualquier unidad administrativa de la empresa.
- b) Que el tipo de funciones de la unidad sea en todo lo relacionado con la dirección, control y coordinación.
- c) Que tenga suficiente autoridad sobre los demás departamentos.

De tal manera que ejerza el control superior en lo que se refiere a la eficiencia en las operaciones, midiendo y evaluando resultados. Siendo sus funciones a desarrollar

- Investigación constante de planes y objetivos
- Estudio de las políticas y sus prácticas.
- Revisión constante de la estructura orgánica
- Estudio constante de las operaciones de la empresa.
- Analizar la eficiencia de la utilización de recursos humanos y materiales.
- Revisión constante del equilibrio de las cargas de trabajo
- Revisión de los métodos de control

La auditoría externa

La auditoría administrativa externa se utiliza cuando la empresa no cuenta con los recursos suficientes para sostener un programa interno y cuando se requiere de una opinión de carácter independiente. Es una consultoría llevada a cabo por el licenciado en administración de empresas, contratado especialmente por la empresa para mejorar ineficiencias operativas detectadas por la dirección o que sean resultado de tareas relacionadas con una auditoría tradicional (contable)

Para efectuar la consultoría administrativa hay que tener en cuenta.

- a) Un proyecto que incluya el propósito y los recursos humanos, materiales y técnicos
- b) El tiempo requerido.
- c) El dinero de que se dispone.

El éxito del trabajo del consultor dependerá de que los funcionarios y subordinados involucrados conozcan y entiendan la actividad que se va a realizar, su razón de ser, el tiempo para su realización, su alcance y los objetivos que se persiguen; por lo que es importante que el personal participante esté preparado para prestar el servicio que se compromete a dar. El procedimiento para la elaboración del proyecto se cita a continuación.

- Establecimiento del objetivo perseguido.
- Planeación de las operaciones.
- Elaboración de la "carta propuesta".

Una vez aprobada la "carta propuesta", se inicia el trabajo detallado de las áreas comprendidas en el proyecto. Durante el desarrollo de la consultoría, el consultor podrá anticipar recomendaciones e informes periódicos que resuman las actividades realizadas, dificultades que se presenten, modificaciones en relación con el trabajo inicial, próximas actividades a realizar y cualquier otro tipo de información que interese a la dirección de la empresa.

A la terminación de esta fase del proyecto se prepara un informe final, donde se mencionan las conclusiones y recomendaciones, evaluando los resultados obtenidos, con la finalidad primordial de producir beneficios para la empresa.¹⁴

¹⁴ Idem.

1.9 EL METODO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

El planteamiento y ejecución de cualquier estudio o investigación que se aplique a un equipo de trabajo, requiere de la razonable seguridad de que en el se incluyen los principales elementos de juicio necesarios para tal fin. Para lograrlo debe disponerse de un marco general metodológico que permita identificar claramente los factores bajo estudio, y analizar en forma ordenada y sistemática sus componentes, utilizando las técnicas más adecuadas.

De acuerdo con lo anterior, la auditoría administrativa debe estudiar y evaluar a la organización de una entidad en forma sistemática y a través de un método que le permita cubrir los objetivos genéricos y específicos de cada revisión en particular. Por lo que el estudio y evaluación de la organización implica necesaria y obligatoriamente el examen exhaustivo y profundo de las responsabilidades y funciones de todos los puestos ejecutivos base, para la toma de decisiones, de tal manera que esta actividad sea realizada a través de la aplicación del método propuesto que a continuación se describe:



FIGURA 4****

1 9.1 VISION DEL ESTUDIO

La visión del estudio o estudio preliminar (enfoque del método según otros autores), constituye la etapa inicial de un estudio organizacional, a partir de la cual se puede lograr una aproximación a atributos, competencias y aplicaciones esenciales para dimensionar su naturaleza y propósito.

Se realiza esta etapa a base de revisiones someras, profundas, etc., con el objeto de formar un criterio sobre el campo d trabajo, tener una primera idea global y usarla como base para la siguiente etapa. ¹⁵

Evolución de una idea.

El desarrollo conceptual y visual del pensamiento posibilita la captación, depuración y fortalecimiento de las ideas para hacerlas crecer hasta madurar como productos, siguiendo un orden lógico de sucesión e interacción.¹⁶

a) Percepción de la idea

CONCEPCIÓN Imagen mental que se presenta en forma espontánea como resultado de la experiencia y conocimientos.

EXAMEN PRELIMINAR. Revisión e identificación de los puntos clave, que servirán como marco preferencial para desagregar una idea en términos de factibilidad y dirección.

FORMULACIÓN DE PREGUNTAS Cuestionamineto interior que se hace sobre los componentes y alternativas de acción e interacción que agrupa la concepción original de una idea

b) Depuración de la idea

ORGANIZACIÓN Reunión ordenada de todas las ideas y conceptos que se integran en torno a un pensamiento.

¹⁵ FRANKLIN ENRIQUE BENJAMIN FCA - UNAM Metodología para el estudio organizacional

¹⁶ ENFOQUE DE JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA

*** FIG. 1 BLANCA ISABEL MORALES GARCIA

EXTRAPOLACIÓN Determinación de la viabilidad para aplicar en forma práctica las ideas en el contexto

RETROALIMENTACIÓN. Intercambio de imágenes y conceptos con agentes del medio ambiente, lo que fortalece y valida el contenido esencial de la idea original al considerar enfoques con otra óptica.

c) Consolidación de la idea

ESTRUCTURACIÓN Proceso de sección de pensamientos, en el cual concentra en forma total la atención de la mente para llegar a una síntesis de los hechos y las ideas para el estudio.

RIGISTRO Preparación de un borrador con la idea central y complementarias, de manera lógica y clara

EXPOSICIÓN Planteamiento del diseño conceptual estructurado en forma abierta y fluida, precisando su objeto, naturaleza, elementos y alcance.

1.9.2 PLANEACION DE LA AUDITORIA

El segundo paso para instrumentar un estudio organizacional es el de precisar su naturaleza y alcance, es decir, establecer los "términos de referencia" para direccionar su ejecución.

Por lo anterior, la planeación de la auditoría comprende la tarea de integrar un número de elementos que el auditor administrativo debe de tener presente aún durante el análisis preliminar, de otra forma se vería más tarde en dificultades que pudieran limitar el curso de acción a seguir en pro de los objetivos por lograr ¹⁷

Entre otros factores, deberá considerar, las características de la empresa, la finalidad del trabajo, la secuencia del desarrollo, una estimación adecuada de los tiempos, así como los recursos y limitaciones de la organización.

Es importante mencionar que una de las fases de esta etapa comprende al programa de auditoría, que es el medio para guiar al auditor administrativo y a sus ayudantes, en el que se detallan los diferentes pasos a seguir y que será debidamente expuesto y descrito en capítulos subsecuentes.

Determinación del factor de estudio

Identificación del elemento o variables, que deben ser estudiados para que la organización pueda cumplir con su cometido.

Fuentes de estudio

1) Internas

- a) Organos de gobierno
- b) Nivel directivo
- c) Nivel medio.
- d) Area afectada
- e) Otras unidades administrativas
- f) Unidades de mejoramiento administrativo.
- g) Comisiones, comités o grupos de trabajo
- h) Recursos de información computacional

2) Externas

- a) Normativas
- b) Organizaciones análogas
- c) Organizaciones líderes en el campo de trabajo.
- d) Proveedores.
- e) Clientes usuarios.

Definición del objetivo del estudio.

Una vez que se han detectado los factores que requieren de atención es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe de ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera alcanzar como resultado de sus acciones

Investigación preliminar

La investigación preliminar exigen que se examinen, cuando menos los siguientes puntos

- * Información referente a leyes, reglamentos, decretos, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- * Información sobre el campo de trabajo, como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, volúmenes de trabajo, etcétera

Preparación del proyecto

1) *Propuesta técnica*

- a) Antecedentes
- b) Naturaleza
- c) Justificación.
- d) Objetivos
- e) Acciones
- f) Resultados
- g) Alcance
- h) Recursos
- i) Costo
- j) Estrategia
- k) Información complementaria

2) Programa de auditoría administrativa

- a) Identificación
- b) Responsable.
- c) Area
- d)Clave
- e) Actividades.
- f) Fases.
- g) Calendario.
- h) Representación gráfica.
- i) Formato.
- j) Reportes de avance.
- k) Periodicidad.

Autorización para realizar el estudio

Presentación del proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación.

193 PROGRAMA DE AUDITORIA

Un programa de auditoría es una herramienta que sirve para planear, dirigir y controlar el trabajo de auditoría a efectuar en una unidad administrativa. Representa el especificar claramente los pasos y acciones a seguir para la consecución de la auditoría indicando los procedimientos a aplicar, la extensión de su aplicación y su relación o conexión con los papeles de trabajo. Representa la selección, por parte del auditor, de los mejores métodos para hacer bien el trabajo. Sirve para dejar constancia del trabajo realizado.

El Programa de Auditoría administrativa es un esquema detallado, ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría, en el que se relacionan todas las actividades que se llevarán a cabo para alcanzar los objetivos de la revisión a practicar, señalando la naturaleza, alcance y oportunidad con que se aplicaran.

El Programa de Auditoría deberá confeccionarse atendiendo al tipo, naturaleza y características del área u operación a la que se enfocará la revisión dedicando especial cuidado a sus alcances que de manera preliminar se prevean.

Para la elaboración del Programa de Auditoría es necesario considerar el entorno organizacional, de control, información, sistemas y procedimientos, del área a revisar; también en caso de que se hayan realizado auditorías anteriores, el tiempo transcurrido y los resultados de la última revisión, así como el apoyo técnico y equipo informático con que se cuente.

El Programa de Auditoría *forma parte de la planeación* y es una herramienta valiosa en el desarrollo de las revisiones, ya que proporciona:

Una descripción de los métodos, técnicas y procedimientos de auditoría que se aplicarán, así como sus alcances y muestras a seleccionar.

Una base para asignar sistemáticamente el trabajo a los auditores y a los supervisores.

El fundamento para llevar un registro sumario del trabajo realizado.

Al elaborar los programas específicos y al establecer las prioridades del trabajo de auditoría, es importante cuidar que estos propicien:

Verificar las actividades realizadas y las pendientes de hacer

Llevar un control estadístico del tiempo utilizado en la revisión.

Ayudar a controlar la revisión y a delimitar responsabilidades

Controlar los papeles de trabajo, anotando en el programa la clave de la cédula en que se dio cumplimiento al procedimiento señalado.

Servir de guía para la planeación de auditorías futuras.

En consecuencia el Programa de Auditoría se referirá al tiempo estimado de ejecución y a los responsables de llevar a cabo las actividades, las cuales deberán estar encaminadas fundamentalmente a lo siguiente:

Tiempo en que debe llevarse a cabo la revisión, incluyendo cuando debe iniciarse y la fecha en que deberá rendirse el informe

Espacio de que se disponga para trabajar.

Adecuados niveles de supervisión

Recopilación, análisis y evaluación de la información obtenida

Presentación de la información.

Seguimiento

A efecto de controlar la ejecución de las actividades y supervisar el apego a la Normatividad en su realización, es necesario establecer en el mismo programa, la identificación del responsable de la supervisión

Para lo anterior, se sugiere en forma enunciativa, no limitativa la cédula del anexo 01, con el propósito de estandarizar su presentación

CLASIFICACION DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

Para el desarrollo de los procedimientos de auditoría, que son establecidos como guía de trabajo, los programas se pueden modificar o adoptar de acuerdo con las circunstancias en cada caso particular, y se clasifican en

- * *Programas generales* Son aquellos que se limitan a un enunciado genérico de los procedimientos de auditoría que se deben aplicar, con mención de los objetivos particulares
- * *Programas analíticos*: Son aquellos que describen detalladamente la forma de aplicar los procedimientos de auditoría administrativa.
- * *Programas tipo*. Son aquellos que enumeran los procedimientos de auditoría a seguir en situaciones afines a dos o más áreas de una misma empresa
- * *Programas por áreas*. Son aquellos que se preparan para el desarrollo de la revisión de cada función de la empresa, tales como: gerencia, ventas, producción, compras, personal, etc

Cualquiera que sea el programa que se utilice, el auditor administrativo deberá estar preparado para adoptarlo en el desarrollo de su trabajo cuando lo considere necesario.

VENTAJAS DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

Las ventajas de trabajar con un programa son:

- Proporcionar un plan a seguir
- Sirve de guía práctica al hacer la planeación de próximas auditorías.
- Si el programa es usado por áreas e responsabilidad, fijará lo que le corresponda a cada auditor en la revisión
- El auditor estará en aptitud de modificar o adaptar el programa, con el fin de obtener la información necesaria
- El programa le sirve al auditor para determinar el alcance y efectividad de los procedimientos de la revisión

- El supervisor de la auditoría puede planear las tareas que habrán de realizar sus ayudantes utilizando su capacidad y experiencia al máximo
- Si el auditor es asignado a otro trabajo, su sucesor puede observar lo realizado rápidamente
- Cuando termina la auditoría, el programa sirve para verificar que no hubo omisión en su desarrollo

CONTENIDO DE LOS PROGRAMAS DE AUDITORIA

Para el desarrollo de la auditoría administrativa se requiere la formulación de un programa de trabajo que determine el curso específico de acción que habrá de seguir, y es un plan detallado que señala los diferentes pasos a seguir, el número y calidad del personal que se asignará al trabajo, los medios que utilizará y los lineamientos generales a los que habrá de sujetarse la revisión

Este plan debe incluir la selección del personal apropiado para la ejecución de las tareas, la determinación del procedimiento para realizar el trabajo, la implantación de un buen programa de adiestramiento que mejore la eficacia de la mano de obra y el establecimiento de una base de control de tiempo y costos

Bajo el entendido de que un programa de auditoría no debe ser rígido e infranqueable, sino lo suficientemente flexible para hacer frente a circunstancias no previstas o a elementos no conocidos que exijan hacer variaciones a los programas de trabajo establecidos inicialmente, se pueden mencionar los puntos principales que deberá contener un buen programa y son

- 1) Datos generales de la empresa
- 2) Objetivo de la auditoría administrativa
- 3) Areas específicas que serán objeto de revisión
- 4) Tiempo estimado para la realización
- 5) Descripción de la información que debe obtenerse
- 6) Relación de las fuentes de donde se obtendrá la información
- 7) Personal necesario y características técnicas de cada uno de sus miembros
- 8) Trabajos específicos que cada persona realizará y tiempo que consumirá.
- 9) Facilidades materiales y técnicas de que se podrá disponer
- 10) Con quién deberá discutirse los problemas que requieran inmediata atención
- 11) A quién se le deberá proporcionar informes de los resultados de la auditoría administrativa.
- 12) Secuencia lógica, cronológica y funcional que deberá seguir la revisión.

El auditor tiene que decidir que factores son los más necesarios para lograr los objetivos del estudio, cuáles son los mejores métodos para lograrlo, cuál es el personal apropiado para hacerse cargo de la función, cuales son los factores limitativos y de control.

Para elaborar un programa de auditoría, en cualquier tipo de empresa, el alcance de proyección es básico, ya que la amplitud de cobertura es muy importante, habrá que llevar un "registro de tareas" supervisado por auditor, en el cual se inscribirá todas las tareas encomendadas a los miembros del equipo de auditoría, anotando en el programa los datos siguientes

- Fecha de iniciación
- Descripción de la tarea a efectuar
- Responsable
- Plazo fijado para su ejecución.
- Cualquier otra información útil.

De igual manera, el auditor deberá tener claro entendimiento del problema que se pretende resolver, sólo hasta conocer el objetivo de la auditoría se podrá desarrollar el programa adecuado que sea la guía que marque el trabajo a realizar

Los resultados obtenidos en la auditoría administrativa pueden ser aprovechados, ya que involucra desviaciones de las políticas, prácticas equivocadas, controles inadecuados, procedimientos deficientes y muchos más aspectos importantes. El auditor administrativo proporcionará correcciones inmediatas a los resultados obtenidos en la auditoría, además de comunicar y vigilar que dichas soluciones se apliquen correctamente.

PROGRAMA FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Antes de dar principio a una auditoría, lo mejor es reflexionar con calma y delinear el plan mediante la elaboración de una lista de los renglones a examinar y los procedimientos a seguir encaminados a los principales objetivos. No es indispensable que el auditor siga al pie de la letra el programa, pues se llegarán a presentar ocasiones y oportunidades de ejercitar su imaginación y criterio.

A continuación, diré que el programa se concreta a un número de pasos que constituyen el meollo de una actuación auditoral eficiente. Ellos son

1 **Planes y objetivos:**

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos

2 **Organización:**

- a) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora
- b) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa
- c) Asegurarse de que se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento y departamentación.

3 **Políticas y prácticas:**

Hacer un estudio para ver que acción debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas

4 **Reglamentos:**

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5 **Sistemas y procedimientos:**

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

6. **Controles:**

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7. **Operaciones:**

Evaluar las operaciones con objeto de precisar que aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr mejores resultados.

8. **Personal:**

Estudiar las necesidades generales de personal y su aplicación al trabajo en el área sujeta a evaluación

9. **Equipo físico y su disposición:**

Determinar si podría llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10. **Informe:**

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en el los remedios convenientes

1 9 4 RECOPIACION Y REGISTRO DE INFORMACION.

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización, de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarían inoperantes.¹⁹

Técnicas de recopilación de datos

1. Evidencia documental

Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica de investigación requiere de.

- * *Fuentes: Son los archivos privados.*
- * *Medio. Son aquellos documentos como formas, reportes, informes.*

Las fases de esta técnica son:

- a) *Recolección de información.* El resultado de esta fase resulta decisivo para las condiciones del estudio - *Análisis de investigación* -, consiste en aplicar un buen juicio y experiencia, auxiliares indispensables del analista.
- b) *Clasificación de la información.* Consiste en llevar a cabo una clasificación técnica y sistemática de la información, para llegar a conclusiones verdaderas.

2 Observación de campo

Tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los estudios que se hayan realizado conforme a la investigación documental

Existe la necesidad de definir el objeto de la observación, anotar sus características, analizarlas, criticarlas y conservar las notas producto de la observación para su consulta posterior.

El observar, entender y explicar los factores que comprenden una situación dada, generalmente se encuentra sujeta a interpretaciones de tipo personal, que no siempre son las más reales y verídicas, pues es muy difícil externar por completo los factores personales del analista..

3. Entrevista

La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

a) Generalidades de la entrevista

- *Atmósfera*

La primera tarea del entrevistador establecer la clase de atmósfera que quiere para la entrevista. Pero si el entrevistador quiere decidir que atmósfera quiere producir, esta podrá ser de manera informal, práctica, formal o bien, de acuerdo a estatus como lo son niveles directivos, mandos medios, etcétera.

- *Rapport (ambiente de confianza)*

El establecimiento del rapport es un asunto que disminuye la tensión o ansiedad del entrevistado a cerca de hablar con libertad y comportarse tan natural como lo permitan las circunstancias.

El rapport se establece a través del trato con cortesía, interés al escuchar, hacer preguntas extensas en lugar de especificar, así como privacidad en la entrevista. El rapport puede ser dañado por actitudes de sarcasmo, hacer preguntas en sucesión rápida, ver la correspondencia o contestar llamadas telefónicas en presencia del entrevistado, entre otras.

b) Las primeras impresiones en la entrevista

c) Tipos de entrevista

La entrevista es clasificada de acuerdo con el estilo que ocupe el entrevistador, y puede ser de dos formas.

• *Entrevista no dirigida*

Se desarrolla sin estar sujeta a un tratamiento prefabricado de preguntas; la conversación se desarrolla de manera informal, por lo que es fácil caer en divagaciones que difieran el objeto central de estudio

• *Entrevista dirigida*

se le considera más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar el objeto definido de estudio.

d) Reglas generales para la entrevistaista

Siempre que realice una entrevista ha tener en cuenta que es una conversación; pero desarrollada en forma metódica que deberá adaptarse a un plan y a una serie de reglas tales como:

- Se creará un ambiente de confianza entre el entrevistador y el entrevistado.
- Se permitirá al entrevistado expresar sus ideas sin ninguna presión
- Se formularán las preguntas concretas o individuales.
- Se eliminará en lo posible las interrupciones
- Se evitará contradecir al entrevistado aunque conozcamos la falsedad de los datos proporcionados.

e) Cierre de la entrevista

Faltando cinco o diez minutos para terminar la entrevista, es conveniente anunciar que se acerca el final con frases como "antes de terminar voy hacerle dos preguntas más", "nos estamos acercando al final", etc., esto ayuda al entrevistado a prepararse para terminar con éxito la entrevista

f) La redacción del informe

Las conclusiones y resultados de al entrevista deben de ser redactados en un lenguaje sencillo y claro, de manera tal que cualquier persona, pueda entenderlo y formarse una imagen clara.

Combinación y aplicación simultánea de técnicas

Puede ser aplicada de dos maneras

1 La encuesta por cuestionario

Es una forma de reunir los datos; su contenido tiene el propósito de descubrir hechos u opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos. La aplicación del cuestionario sólo se justifica cuando:

- El tiempo para la observación directa o la entrevista es demasiado corto.
- La información buscada se encuentra dispersa entre diferentes grupos.

2 Muestreo

El paso más importante en la planeación de una encuesta es la decisión que se toma sobre la muestra que se va a emplear, es decir el número y la clase de gente a entrevistar

a) Formulación del cuestionario

Estos normalmente consisten en varias secciones independientes dedicadas a diverso factores. El uso del cuestionario puede ser de todos tipos

ESTRUCTURADOS Son aquellos cuyo contenido se basa en una serie de preguntas concretas preordenadas y definidas por otras interrogantes adicionales

NO ESTRUCTURADOS. Generalmente se les conoce como guía de entrevistas y su contenido se basa en temas generales a cubrir durante la entrevista.

b) Obtención de datos

Consiste en la aplicación del cuestionario respectivo en el área de revisión

c) Tabulación de datos

Los cuestionarios deben de incluir la obtención de datos recogidos. El auditor tiene la alternativa de analizar las respuestas y tabular los datos con base en una escala de apreciación

d) Interpretación de los resultados

Su realización está sujeta a la información obtenida de las respuestas dadas a los cuestionarios aplicados. Con base en la calificación de las respuestas podremos en algunos casos aplicar el adjetivo de apreciación.

PREPARACIÓN DE LOS PAPELES DE TRABAJO

Son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones y tiene el propósito de normar el criterio de un auditor sobre un determinado asunto

Opciones para la preparación de los papeles de auditoría

Los papeles de trabajo en el campo de la auditoría administrativa, revisten características especiales debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para cada caso en particular una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones entre las que se tiene »

I Diagramas y gráficas

Son esquemas secuenciados sobre las características de un sistema. Facilitan la comprensión inmediata de los procedimientos y métodos que se llevan a cabo en una entidad, algunas de ellas son

a) *Diagramas de organización* Son valiosos instrumentos que permiten tener un panorama general de una estructura orgánica, ya sea de toda la empresa o de un departamento o sección en particular. Mediante este tipo de diagramas, el auditor administrativo podrá estudiar, entre otros, los siguientes elementos

- *Funciones principales.*
- *Niveles jerárquicos*
- *El campo de autoridad de cada jefe.*
- *Los canales de comunicación*

b) *Cartas de actividades.* Es común que una empresa, para la realización de una serie de actividades con un propósito común, requiera de la participación del personal que depende de varios departamentos o secciones. Por medio de este instrumento se describen las acciones y las obligaciones de cada una de las personas que intervienen en un conjunto de actividades tendientes a un objetivo específico, mediante la carta de actividades un auditor podrá estudiar lo siguiente

- *La importancia del objetivo y las actividades*
- *La intervención de cada puesto en las actividades contenidas en el estudio*
- *Los departamentos o secciones que intervienen*
- *Las acciones que realiza cada persona*

- c) *Diagrama lineal de responsabilidades.* Es de suma importancia porque permite registrar gráficamente la información correspondiente al grado de responsabilidad que tienen quienes están directamente relacionados en la ejecución de varias funciones y actividades, así como los departamentos o unidades orgánicas que intervienen. Por medio de este diagrama, el auditor tendrá información similar a la que proporciona el diagrama de organización y las cartas de actividades.
- d) *Carta de distribución de actividades.* Es un valioso instrumento que permite conocer y estudiar una serie de actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta incluyendo el factor tiempo.
- e) *Diagramas de flujo.* Para el estudio de los procedimientos o trámites, el auditor administrativo debe recurrir a los diagramas de flujo, que le permite representar gráficamente la frecuencia operativa y cronológica que siguen los procedimientos. Estos diagramas proporcionan información objetiva, más fácil de estudiar y hacer comparaciones entre los procedimientos existentes y los mejorados que se proponen.

II *Descripciones narrativas.*

Son papeles de trabajo que contienen narraciones de los procedimientos en la secuencia en que estos se llevan a cabo dentro del contexto de un sistema. Las descripciones narrativas son recomendables para sistemas sencillos y que no representan una combinación compleja de procedimientos y métodos.

En la práctica profesional de la auditoría, las cédulas descriptivas no son muy utilizadas pues dificultan la comprensión inmediata de un sistema e impiden al lector formarse una idea objetiva del conjunto de procedimientos y métodos de operación, sin embargo, es importante señalar que las descripciones pueden resultar muy útiles para la elaboración de manuales de organización y de los instructivos para difundir las características de los procedimientos entre el personal de la empresa.

Registro de la información.

Todos los datos que el auditor ha obtenido deben registrarse ordenadamente para hacer más objetiva la información y facilitar el análisis de las actividades que se encuentren bajo estudio. Debido a esto surge la necesidad de contar con instrumentos que nos muestren objetivamente la situación que se examina y que facilite la obtención de hechos, localización de problemas y propósitos de soluciones que siempre nos llevan a una mejoría.

Los papeles de trabajo son de innegable importancia a lo largo de la auditoría, pues constituyen la prueba del trabajo realizado por el auditor, el soporte de todas las observaciones detectadas, es decir, fundamenta el informe y sirve de antecedente para futuras auditorías, por lo que es necesario que contenga la información que se enlista a continuación

1. **Título** En el que se especifique la revisión que se está llevando a cabo así como el periodo que abarca
2. **Subtítulo** Especificar el area y/o documento a que corresponde esa hoja de trabajo o cédula
3. **Fecha de realización de la cédula**
4. **Nombre las personas que elaboraron la revisión.**
5. **Documento que respalde las observaciones detectadas**
6. **Fuente de información** Quién y de qué área es la persona con la que se estableció comunicación
7. **Notas** Cualquier aclaración por simple que sea es útil para su comprensión.
8. **Índice de marcas** Para aclarar todas las anotaciones hechas
9. **Número consecutivo.**
10. **Conclusiones.** Cada cédula contendrá conclusiones acerca de las revisiones efectuadas, excepciones encontradas, si se presentaron obstáculos o limitaciones al alcance y si las observaciones detectadas son motivo para ampliar la revisión

1.9.5 ANALISIS Y EVALUACION DE LA INFORMACION.

El cuidado y minuciosidad con que se elabore el análisis determinará el valor de la auditoría, aunque las interpretaciones que se deriven del análisis no deben tomarse como conclusiones definitivas, ya que tienen que estar relacionados con otras inferencias y tal vez hasta haya que reformularlas por alguna razón.

La finalidad del análisis, es decir la división por elementos, es preparar una síntesis que será el proceso e combinar diferentes elementos. El análisis de la información se lleva a cabo mediante las actividades que describo a continuación.

Verificación de la información.

El auditor debe integrar los datos que se han recopilado aisladamente de manera que se pueda tener una secuencia operativa y cronológica de las operaciones, esto es para no llegar a resultados equivocados debido a una mala información.

Por lo que es necesario llevar a cabo una verificación de los datos que se estén obteniendo, y para esto se debe pedir al mismo personal que proporcionó la información que ayude al auditor a evaluar la exactitud de los datos, antes de que sean registrados en definitiva y analizados posteriormente.

Las hojas de análisis.

Son las hojas en las que se recopilan los datos, comentarios, notas y evaluaciones a la revisión de la empresa, y sirven al auditor para demostrar que ha efectuado la revisión en la empresa y le sirve de base para su evaluación e informe final, y deben incluir la obtención de datos recogidos en el desarrollo de la auditoría. Sus componentes son:

- ◊ **Encabezado:** Se pone el nombre de la empresa que se va a examinar, una descripción del contenido, el periodo que cubrirá el examen o fecha de terminación y el nombre o rúbrica del auditor
- ◊ **Contenido:** No se deberá anotar lo que no tenga importancia, y se deberá verificar que las hojas estén completas, en la inspección, observación, confrontación, comprobación y rastreo al término de la auditoría. En el momento en que se planea la auditoría se determina que verificación e investigación se emplearan para la preparación de las hojas.

- ◊ **Índice de las hojas de análisis:** Se usarán números o letras, y estos serán escritos con lápiz de color en la parte superior.
- ◊ **Propiedad de las hojas de análisis:** Las hojas de análisis son propiedad del auditor.
- ◊ **Revisión de las hojas de análisis:** La revisión debe de ser completa, sistemática y crítica y ser confiada a personas capacitadas.
 - * *Objeto de la revisión.* La revisión será efectuada eficientemente, es decir, no sólo contará deficiencias, además determinará cada hecho presentado para darle mejor servicio a la empresa.
 - * *Proceso de revisión:* Las hojas de análisis deberán mostrar que han sido revisadas, ya sea que aparezcan las iniciales del auditor, o que se usen marcas en dicho proceso.
- ◊ **Importancia de las hojas de análisis:** Depende de la información contenida en ellos, su valor no depende del grado de la información detallada contenida en los datos, sino de la importancia de los mismos. Esto es para distinguir los principales de los secundarios y medir el grado de importancia
- ◊ **Instrucciones de las hojas de análisis:** Al efectuar la revisión de las hojas de análisis, se evaluará de acuerdo con las respuestas, clasificándolas, y se observará con mayor claridad el estado que guarda la empresa en el desarrollo de su administración. Posteriormente el auditor podrá aconsejar, en caso necesario, las medidas correctivas aplicables a en la empresa, y agregando las observaciones que sean necesarias según sea el caso.

El Cuestionario.

Es el documento que sirve de guía para buscar contestación a interrogantes acerca del área de revisión.

Tipos de cuestionarios.

El cuestionario puede ser general o por áreas.

I CUESTIONARIO GENERAL

Este tipo de cuestionarios se utiliza para efectuar un análisis global de la situación de una empresa, es recomendable registrar la respuesta de todas las preguntas, aún cuando las respuestas sean de carácter negativo.

II CUESTIONARIO POR AREAS.

Este tipo de cuestionario se utiliza para buscar respuestas a varias interrogantes de la situación de un área o función (compras, relaciones industriales, ventas, etc) de la empresa, y sólo incluye cuestiones específicas concernientes a una función y al tipo específico de estudio que se esté realizando.

La finalidad queda resumida en buscar mejoras que a su vez se traducen en una reducción de costos, esto significa que el auditor, al efectuar su análisis, pone en juego toda su imaginación para hacer realidad el axioma de "Siempre hay una forma de hacer mejor las cosas", y que generalmente puede conseguirse mediante la investigación que se haga tomando como base los recursos con los que dispone la empresa como son:

- ◊ **Personal:** Reducir el número de obreros o mejorar la forma en que desempeñan su trabajo.
- ◊ **Materiales:** Reducir la cantidad de recursos materiales utilizados sin por ello afectar los resultados esperados.
- ◊ **Tiempo:** Eliminar desperdicios de tiempo o buscar ahorros de este elemento obteniendo los mismos o mejores resultados
- ◊ **Tecnología:** Utilizar nuevas formas de operar de acuerdo a los avances tecnológicos y cuyo empleo se justifique, es decir, que los beneficios sean superiores a los costos de utilización.

Guía para el análisis

El análisis consiste en describir aquellos hechos significativos cuyo comportamiento está afectando a una determinada actividades, funciones, sistemas, procedimientos, métodos, entre otros, exigiendo un profundo estudio de los hechos, examinando cada una de las partes que los integran, dicho estudio debe llevarse con detalle y paciencia siguiendo un ordenamiento lógico que se basa en la contestación de las siguientes interrogantes:

• Qué se hace?	Porqué se hace?	Es necesario hacerlo?
• Dónde se hace?	Porqué se hace ahí?	Es necesario hacerlo ahí?
• Cuándo se hace?	Porqué se hace en ese momento?	Es obligatorio hacerlo entonces?
• Quién lo hace?	Porqué esa persona?	Es indispensable que esa persona lo haga?
• Cómo lo hace?	Porqué lo hace así?	Es indispensable hacerlo de ese modo?

El auditor habrá de guiarse contestando estas preguntas con entera satisfacción siempre que surja un elemento a estudiar, teniendo como punto de referencia dos premisas:

- ! *La existencia de un departamento, área o sección, así como cierta actividad función, método, sistema o procedimiento, no prueba que sean necesarios o útiles*
- ! *La manera de operar de un departamento, área o sección, así como cierta actividad función, método, sistema o procedimiento, no prueba que esa sea la mejor forma de hacerlo.*

Técnicas de análisis.

Metódicamente esas mejoras pueden lograrse principalmente por medio de *eliminar, combinar, cambiar y simplificar* los elementos sujetos de análisis de la siguiente manera

- o **Eliminar:** Al iniciar un análisis, se debe identificar plenamente el propósito de lo que se estudia pues suele suceder que cuando se implanta por primera vez no se estudia lo suficiente, originando trabajos innecesarios. Para descubrir faltas es necesario realizar un análisis detallado y completo buscando al principio los elementos que puedan eliminarse
- o **Combinar:** Todo elemento estudiado debe considerarse parte fundamental de un conjunto, por lo que hay que estudiar los efectos que tenga con los demás elementos que intervienen. La combinación adecuada de dos o más elementos puede dar lugar a una mejora, ya sea porque se elimine alguno o porque se ahorre tiempo.

- Ø **Cambiar:** Igualmente al considerar un conjunto y buscar posibles cambios también nos puede conducir a lograr ciertas mejoras. El auditor debe buscar la posibilidad de eliminar elementos cambiando el orden que hasta entonces se ha seguido, ya sea de lugar, de personas o de secuencias.
- Ø **Simplificar:** Después de eliminar, de combinar o de cambiar el orden de los elementos analizados, debe buscarse la posibilidad de estudiar la manera de simplificar el trabajo, siendo ésta la última fase del estudio habiendo examinado y agotado debidamente todos los anteriores.

Podemos observar que mediante entrevistas, listas de comprobación, cuestionarios, observación de diagramas de flujo, manuales, organigramas, etc. El auditor deberá cerciorarse de obtener la información correcta y suficiente para dar apoyo confiable a todo el análisis y a las recomendaciones de la auditoría que se realicen.²¹

²¹ RODRIGUEZ VALENCIA JOAQUIN Ob. Cit.

1.9.6 PREPARACION Y PRESENTACION DEL INFORME DEL AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Una vez que se ha terminado la auditoría administrativa y ya se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, se llega a la etapa de formular y presentar el informe que se convertirá en la guía para mejorar la administración de una empresa en particular, mostrando su más reciente situación administrativa así como las posibilidades de mejorarla y por supuesto, superarla. Tomemos en cuenta que presentará todos aquellos hechos relevantes y desviaciones que tienen efectos en las prácticas administrativas

Por otro lado, el fundamento del informe - evidencia componente y suficiente - será plasmado en cédulas de auditoría que serán archivadas sistemáticamente para facilitar el sentido lógico de la presentación del mismo. Las cédulas deberán contener las observaciones, recomendaciones, mecanismos necesarios y las alternativas para solucionar los problemas, que habrán de sugerirse.

En este se pretende dar un diagnóstico de los problemas detectados a lo largo de la auditoría, así como las recomendaciones a los mismo, debe además describir el trabajo realizado a lo largo de la revisión, redactándose de manera clara, concreta y con carácter constructivo.²²

CALIDAD DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISITARTIVA

La información que proporcione el diagnóstico debe reunir los siguientes atributos de calidad:

- a) *Oportunidad*: De tal manera que la información permita tomar a tiempo las acciones requeridas
- b) *Integridad*: Deben incluirse todos los hechos importantes observados, sin omisión alguna, proporcionando una visión objetiva de las cuestiones advertidas y de las conclusiones y recomendaciones a que conducen.
- c) *Competencia*: Asegurarse de que los resultados informados corresponden al objeto de la auditoría.

22 ESPERANZA RICALDE

- d) *Relevancia*: Considerar los asuntos trascendentales para la situación u operaciones de las áreas examinadas, sin abundar en detalles innecesarios.
- e) *Objetividad*: Presentar con imparcialidad la verdad o realidad de los actos, hechos o situaciones comprobados, hasta donde dicha verdad o realidad sean razonablemente asequibles y estén respaldados con evidencia probatoria indudable.
- f) *Convicción*: Hacer que la solidez de la evidencia conduzca a cualquier persona prudente a las mismas conclusiones a las que llegó el auditor.
- g) *Claridad*: Cuidar que la estructura, terminología y redacción empleadas, permitan que la información presentada, pueda ser entendida por cualquier persona, aun la no versada en el tema
- h) *Utilidad*: Aportar elementos que proporcionen la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la administración

CONTENIDO DEL INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Su contenido variará de acuerdo a la empresa o instancia que la practique y a los objetivos de la misma. Los siguientes aspectos son, algunos comunes y otros particulares con respecto a su contenido:

- *Alcance y limitaciones de la auditoría.*

Aquí podemos encontrar una introducción al informe, donde se exponen los objetivos de la auditoría, como se pretenden lograr, el alcance de la revisión y los obstáculos o limitaciones a la misma

- *Observaciones detectadas*

Se exponen los problemas de mayor relevancia detectados en la revisión agrupados por área o temática, haciendo mención de las causas y efectos de los mismos sobre el funcionamiento de la organización. El auditor manifestará en esta parte del informe su opinión acerca de. La propiedad y debido funcionamiento de los sistemas de operación, registro, control e información de las operaciones, tales como

- Si se han adoptado sistemas de control para el cumplimiento oportuno de las obligaciones legales y disposiciones administrativas
- Si los sistemas de información de la empresa se rigen por los preceptos aplicables, y aportan datos útiles para la toma de decisiones y para la rendición de cuentas.
- Si los criterios elegidos para reconocer, clasificar y medir los objetivos, metas y realizaciones, son idóneos y permiten precisar la dimensión correcta de esos elementos.
- Si existen parámetros razonables para juzgar, la suficiencia, insuficiencia o exceso de los recursos asignados al logro de metas y objetivos.
- Si las pautas que se siguen para establecer las relaciones entre la magnitud de los recursos y la dimensión de las metas y objetivos, permiten estimar aproximadamente la eficiencia lograda.
- Si la eficacia se determina aplicando a las realizaciones el mismo criterio que se usa para calcular la dimensión de los objetivos y las metas.
- Si son adecuados los criterios para medir la eficiencia de las actividades cuyos resultados no guardan relación directa con los recursos asignados a su realización.
- Si los registros que consignan las operaciones y resultados no contables, se rigen por esos criterios, y proporcionan convenientemente los datos requeridos

Por otro lado, los informes de auditoría indicarán de manera explícita, si, en la ejecución de los programas o actividades auditadas, la unidad administrativa responsable, dio cumplimiento a las previsiones presupuestarias referentes a destino y monto de los recursos, señalará claramente las desviaciones advertidas en cuanto al destino, cantidad, calidad y precio de los recursos empleados, indicando las razones esgrimidas por dicha unidad administrativa responsable, así como en su caso, los elementos de juicio que tenga el auditor para apoyar o cuestionar esas razones.²³

²³ SUCOCEF C6 CIL

• *Conclusiones y recomendaciones para mejorar la eficiencia*

Las conclusiones a que llegue el auditor deben de concernir primordialmente a la confiabilidad de la información y a la especificación de los actos, hechos y situaciones, favorables o cuestionables, que haya observado con relación al objeto de revisión

Las observaciones del auditor se deben caracterizarse por su relevancia, claridad, concisión y objetividad, y cuantificarse cuando sea posible. A todas las observaciones detectadas se le asignará una recomendación, las cuales tienen el propósito de reducir en la organización, ineficiencias o incrementar eficacia, haciendo especial hincapié en las ventajas y beneficios que habrá de proporcionar

Es muy importante no realizar críticas que no se acompañen de recomendaciones o que no se hallen respaldadas por documentos

• *Discusión con los responsables las áreas auditadas.*

Salvo en caso de excepción, debidos a la naturaleza de la investigación o a la índole de las observaciones encontradas, como la presunción de actos indebidos, el auditor discutirá su informe con los responsables de las áreas examinadas, antes de su presentación formal

En esa discusión podrá conseguir pruebas adicionales y elementos de juicio que no se hayan aportado durante el desarrollo del trabajo y lo lleven a modificar su opinión, y, en todo caso, le permitirán asegurar, en lo posible, la validez de la evidencia obtenida, de sus conclusiones, la pertinencia de las recomendaciones y la objetividad e imparcialidad de su informe

Si hay desacuerdo entre los responsables de las áreas examinadas y el auditor, éste solicitará que se le presenten por escrito los puntos de vista contrarios debidamente razonados y los incluirá en su informe

1.97 IMPLANTACION DE RECOMENDACIONES DE PERFECCIONAMIENTO.

Etapa inmediata siguiente a la presentación del diagnóstico final, y se refiere básicamente a la presentación del establecimiento de los sistemas y procedimientos sugeridos en el reporte. En este el auditor hará el seguimiento de las acciones correctivas adoptadas como resultado de las observaciones y recomendaciones contenidas en el informe de auditoría.

El propósito principal es llevar a cabo un plan de reorganización dentro de la empresa realizando aquellas mejoras contenidas en el informe final. Una vez que lo haya discutido y aceptado la administración así como el personal relacionado con esas mejoras.

El auditor posee una gran responsabilidad al implantar las mejoras o cambios sugeridos, ya que estos van a justificar ante su cliente el trabajo desarrollado y en consecuencia, el costo de la auditoría. El plan de reorganización puede seguir los mismos lineamientos que los sugeridos para el programa de auditoría administrativa, con la salvedad de que en este último los resultados que se esperan no se pueden precisar puesto que puede haber o no deficiencias que corregir, mientras que en el programa de reorganización ya se sabe con absoluta precisión que mejoras se van a hacer y como se van a implantar.

Aceptación del plan

El plan de reorganización exige ser discutido con los jefes de aquellas áreas donde se van a implantar las mejoras, con el objeto de hacer todas las explicaciones y aclaraciones pertinentes, a fin de que exista un completo entendimiento de los cambios que se van a efectuar.

El auditor debe tener presente que las mejoras propuestas no serán aceptadas por el personal de la empresa hasta que se les demuestre que efectivamente hay mejoras y que están libres de fallas. Por lo tanto, habrá que realizar una labor de convencimiento.

Plazo para la reorganización.

Es importante contar con un plazo adecuado para que los cambios propuestos se emprendan y puedan llevarse a cabo, debiendo considerar que los problemas que implican los cambios son entre otros, la conservación de un buen ambiente entre el personal afectado. El plazo se puede elegir según las siguientes formas de aplicar los cambios en la organización:

1. Efectuar absolutamente todos los cambios de inmediato
2. Efectuar los cambios durante un periodo de aproximadamente un año.
3. Efectuar los cambios paulatinamente durante un periodo mayor a un año.

Es importante resaltar el papel de asesor que debe desempeñar el auditor en el desarrollo del plan de reorganización, para lo que debe realizar.

- Contribuir con el personal para que se logre un uso efectivo de los nuevos sistemas, procedimientos así como métodos, mediante inspecciones y asesoramiento.
- Eliminar los motivos de retraso en el uso pleno de las mejoras propuestas.
- Visitar cada una de las áreas en donde se hayan implantado las mejoras, con el propósito de descubrir posibles necesidades de alteraciones para asegurar la máxima efectividad.

198 VIGILANCIA POSTERIOR A LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Siendo el propósito fundamental de la auditoría administrativa el coadyuvar a la mejora en general de la administración de la empresa, la verificación de que las acciones correctivas y de mejora se lleven a la práctica constituye la finalidad principal de la vigilancia posterior a la auditoría, por lo que complementará cualquier aspecto que figure en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los que no se haya hecho algo

El auditor podrá encontrar necesario vigilar y comprobar la realización de sus recomendaciones, ayudar a planear nuevos procedimientos, trabajando en combinación con otros en la organización de una nueva división o departamento o en la formulación de nuevas políticas o métodos más eficientes. Sus actividades consistirán en investigar las causas de por qué no se han aplicado las razones o remedios sugeridos

Forma de llevar a cabo la vigilancia

La vigilancia significa el análisis o inspección de una función o actividad, en un área particular o en varias, para que el auditor se asegure de que la función o actividad en cuestión operan correctamente. La vigilancia de las recomendaciones en proceso de ejecución o de aquellas sobre las que no se ha tomado ninguna acción, puede requerir la pronta atención del auditor, debido a la urgencia de eliminar posibles discrepancias futuras. Otras recomendaciones pueden no requerir acción inmediata cuando la necesidad que se trata de satisfacer no sea de mayor importancia

Cuando no es posible demorar la acción, el auditor necesita analizar de nuevo una situación de la manera más objetiva posible y decidir qué alternativa parece más ventajosa, dadas las circunstancias

En el curso de una revisión, el auditor puede encontrar problemas de diversas clases, muchas veces se tropieza con dificultades de nuevos equipos de procesamiento de datos y algunas aplicaciones tienen sus fallas. Comúnmente se presentan problemas debido a cambios de último momento, programación deficiente, falta de capacitación adecuada del personal y fallas en la recopilación de datos procesables, o bien, pudo faltar previsión al elegir al equipo adecuado.

Sin embargo, el problema que suele presentarse con mayor frecuencia, al realizar la tarea de vigilancia, el auditor se encuentra con que nadie hace nada para poner en práctica las recomendaciones. A veces esto se debe a una mera omisión, pero también sucede que podrá haber resistencia por parte de los afectados, en estos casos, el auditor tratará de obtener una explicación clara de los motivos subyacentes y convencerlos, de ser posible, de que modifiquen su actitud.

La vigilancia del auditor empezará inmediatamente al terminarse la auditoría o iniciarla algún tiempo después, para dar tiempo a que las recomendaciones puedan cumplirse. El auditor necesitará antes estudiar minuciosamente la lista de recomendaciones que figuran en su informe de auditoría e investigar a cada una para determinar su situación en términos de ejecución. Las que hayan sido ejecutadas, serán tachadas en la lista respectiva, el auditor enfocará primero sus esfuerzos al cumplimiento de las recomendaciones más fáciles de realizar, de tal manera que quede libre más pronto para dedicarse a las recomendaciones que presenten mayores dificultades.

Lo más importante es propugnar por el cumplimiento total de las recomendaciones; toda recomendación que no sea admitida de buen grado y puesta en obra, deberá vigilarse muy de cerca para que se cumpla. Todas aquellas situaciones que no hayan sido objeto de atención en un plazo razonable, serán puestas en conocimiento del director general.

El auditor tendrá presente que el programa de auditoría susceptible éxito, será el que prescriba estudios y evaluaciones periódicas de las funciones y actividades de la empresa. Su propósito será ayudar a la dirección, en forma constante, a conseguir una marcha más eficaz de las operaciones. Los estudios periódicos serán el medio para valorar realizaciones y resultados, siendo la dirección el juez definitivo del valor de las recomendaciones que mejoren los métodos y desempeño administrativo.

CAPITULO 2

EL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

2.1 ANTECEDENTES Y ATRIBUCIONES

Desde épocas muy antiguas, la seguridad social ya había tenido diversas manifestaciones, sin embargo, es en Alemania, a fines del siglo XIX, donde obtiene relevancia por primera vez, pues es el canciller Otto Von Bismarck quien crea las primeras leyes de seguridad social.

- La Ley del Seguro de Enfermedades en 1883
- La Ley del Seguro de Accidentes de Trabajo en 1884
- La Ley del Seguro Obligatorio de Invalidez y Vejez en 1889.

Integrándose así el Código General del Seguro Social en 1911. Este sistema de seguros sociales se implantó después en Inglaterra, y para 1914 se hizo extensivo a todos los países europeos.

En México después de la revolución de 1910 la convención revolucionaria celebrada en Aguascalientes, proclama un Plan Básico de Reformas y Políticas Sociales para la clase láboral. Posteriormente, la constitución Política de 1917 reconoce y proclama los derechos sociales de los trabajadores en su artículo 123, con sus 31 fracciones.

La seguridad social total abarcaría a todos los integrantes de una sociedad y otorgaría protección contra todas las eventualidades nocivas, por lo que la seguridad social significaría garantizar a toda la sociedad el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales. Por consiguiente, *el seguro social* existe cuando el estado reconoce como función propia la protección de determinados riesgos a los que está sujeta la generalidad de la población.

En 1942 el H. Congreso de la Unión aprueba la Iniciativa de Ley del seguro Social, después de varios proyectos, la ley del seguro Social se publica y entra en vigor el 19 de enero de 1943.

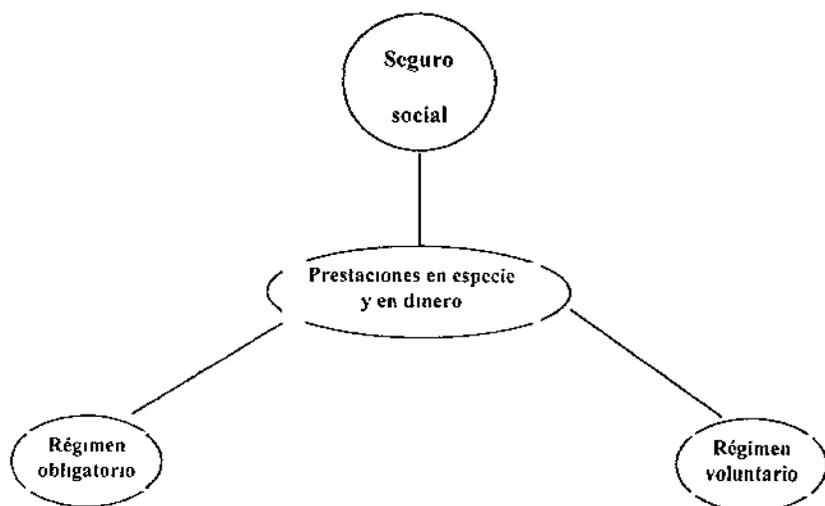
El Instituto Mexicano del seguro social inicia su funcionamiento formalmente el primero de enero de 1944, encargándose de organizar y administrar el *SEGURO SOCIAL* que es el instrumento básico de la *SEGURIDAD SOCIAL*, establecido como un servicio público de carácter nacional.

La seguridad social son acciones que realiza el estado para prevenir y proteger a sus integrantes frente a hechos biológicos y sociales que le afectan o modifican significativamente su situación

HECHOS BIOLÓGICOS	HECHOS SOCIALES
Enfermedades	Matrimonio
Maternidad	Invalidez
Nacimientos	Orfandad
Vejez	Cesantía
Muerte	Otros

La organización y la administración del seguro social está a cargo de un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propios, denominado *Instituto Mexicano del Seguro Social*, el cual tiene el carácter de organismo fiscal autónomo, cuando así lo prevea la ley

El Instituto tuvo su origen como realidad nacional de incuestionable importancia, al ser constituido por un ordenamiento jurídico específico - *La Ley del Seguro Social* - que fue declarada de interés público en 1929. Conforme a lo dispuesto en la ley, el seguro social cubre las contingencias y proporciona los servicios mediante prestaciones en especie y en dinero, a través de dos regímenes *Obligatorio y Voluntario*.



Atribuciones del Instituto Mexicano del Seguro Social.

De conformidad con la Ley del Seguro Social, el Instituto Mexicano del Seguro Social tiene las siguientes atribuciones

- I Administrar los seguros de riesgos de trabajo, enfermedades y maternidad, invalidez y vida, guarderías y prestaciones sociales, salud para la familia y adicionales, que integran el seguro social, y prestar los servicios de beneficio colectivo que señala la Ley.
- II Satisfacer las prestaciones que establece la Ley de Seguro Social.
- III Invertir sus fondos de acuerdo las disposiciones de la Ley.
- IV Realizar toda clase de actos jurídicos necesarios para cumplir con sus fines, así como aquellos que fueren necesarios para la administración de las finanzas institucionales.
- V Adquirir bienes muebles e inmuebles, para los fines que le son propios.
- VI Establecer clínicas, hospitales, guarderías infantiles, farmacias, centros de convalecencia y vacacionales y velatorios, así como centros de capacitación, deportivos de seguridad social para el bienestar de la familia y demás establecimientos para el cumplimiento de los fines que le son propios, sin sujetarse a las condiciones, salvo las sanitarias, que fijen las leyes y reglamentos, respectivos para empresas privadas, con actividades similares.
- VII Establecer y organizar sus dependencias
- VIII Expedir sus reglamentos interiores.
- IX Difundir conocimientos y prácticas de previsión y seguridad social
- X Registrar a los patrones y demás sujetos obligados, inscribir a los trabajadores asalariados y a los independientes
- XI Dar de baja del régimen a los sujetos asegurados, verificada la desaparición del supuesto de hecho que dio origen a su aseguramiento, aún cuando el patrón o sujeto obligado hubiese omitido presentar el aviso de baja respectivo
- XII Recaudar las cuotas y los capitales constitutivos y percibir los demás recursos del Instituto.

- XIII. Establecer los procedimientos para la inscripción, cobro de cuotas y otorgamiento de prestaciones
- XIV. Determinar los créditos a favor del instituto y las bases para la liquidación de cuotas y recargos
- XV. Determinar la existencia, contenido y alcance de las obligaciones incumplidas por los patrones y demás sujetos obligados en los términos de esta Ley.
- XVI. Ratificar o rectificar la prima o la clasificación y el grado de riesgos de las empresas, para efectos de la cobertura de las cuotas del seguro de riesgos de trabajo
- XVII. Determinar y hacer efectivo el monto de los capitales constitutivos en los términos de la Ley
- XVIII. Ordenar y practicar visitas domiciliarias con el personal que al efecto se designe y requerir la exhibición de libros y documentos a fin de comprobar el cumplimiento de las obligaciones que establece la Ley del seguro social.
- XIX. Ordenar y practicar investigaciones correspondientes en los casos de sustitución patronal y emitir los dictámenes respectivos
- XX. Establecer coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal, estatal y municipal, para el cumplimiento de sus objetivos.
- XXI. Revisar los dictámenes formulados por los contadores públicos sobre el cumplimiento de las disposiciones contenidas en la Ley y sus reglamentos
- XXII. Realizar inversiones en sociedades o empresas que tengan objeto social complementario o afín al del propio instituto, y
- XXIII. Las demás que otorgue la Ley, sus reglamentos y cualesquiera otra disposición aplicable.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Enunciar la enorme variedad de recursos materiales y técnicos del Instituto requeriría de un espacio considerable. Lo que podemos destacar es que cuenta con la tecnología más avanzada, a grado tal que en servicio médicos, por ejemplo, está por encima de los servicios particulares.

El Instituto Mexicano del Seguro social otorga servicios y prestaciones a un considerable número de mexicanos en todo el territorio nacional. Actualmente atiende a más del 50% de la población total, lo que se traduce en características institucionales verdaderamente singulares:

- * Un gran tamaño y,
- * Una considerable complejidad por la diversidad y magnitud de servicios y prestaciones que le son propias

La consecuencia, también son considerables el monto y la diversidad de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que emplea

Recursos humanos.

La fuerza de trabajo institucional rebasa los 350.000 trabajadores. Esta fuerza de trabajo se integra con diversos tipos de contratación, entre otros, con *personal*

- 01 de confianza
- 02 de base
- 03 Temporal
- 07 Becado
- 08 Sustituto
- 09 Residente

El personal de base que es de mayor ocupación, está integrado, entre otras, por las categorías siguientes

- Enfermera
- Médico
- Auxiliar de intendencia
- Asistente médica
- Auxiliar universal de oficinas
- Técnico polivalente

También debe de considerarse al personal de las siguientes áreas: *Trabajo social, laboratorio, farmacia, dietología, estadística, sistematización, almacén, biblioteca, construcciones, conservación*, etcétera. La distribución del personal en el territorio nacional es como sigue: 73 % delegaciones foráneas, 23% Delegaciones del Distrito Federal y 4% Oficinas centrales. Por lo que hace a las instalaciones físicas para el otorgamiento de los servicios y prestaciones, el instituto cuenta con unidades en todo el territorio nacional.

a) Unidades médicas régimen ordinario

Tipo de atención:	Unidades médicas IMSS Solidaridad
1er nivel	1er nivel
2o. Nivel	2o. Nivel
3er. nivel	

b) Unidades no médicas

- * Guarderías
- * Centros de seguridad social
- * teatros
- * Velatorios
- * Tiendas
- * Centros vacacionales
- * Tiendas
- * Centros vacacionales
- * *Unidades habitacionales*
- * Almacenes
- * Oficinas administrativas

Recursos financieros.

De los ingresos que percibe el Instituto, el rubro más importante son las cuotas obrero patronales. Representan al 95.7% del total De conformidad con lo dispuesto en la Ley del Seguro Social, la contribución del Instituto es tripartita Asimismo, también forman parte de las esferas del IMSS

- Los intereses, realización de activos alquileres, rentas, rendimientos, unidades y frutos de cualquier clase que produzcan sus bienes.
- Las donaciones, herencias, legados, subsidios y adjudicaciones que se hagan a su favor
- Cualesquier otros ingresos que le señalen las leyes y reglamentos.

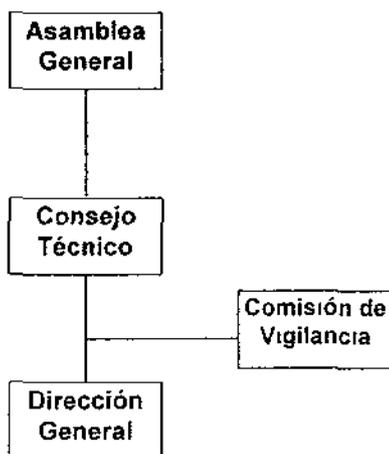
2.4 ORGANOS DEL IMSS

Desde su nacimiento, participan conjuntamente en el instituto los tres sectores básicos: *El gobierno, los trabajadores y los patrones*. Los órganos superiores del Instituto determinan el horizonte y guían a la organización, para garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales mediante las siguientes acciones:

- ⇒ La planeación estratégica
- ⇒ La normatividad general, y
- ⇒ La evaluación del desempeño global

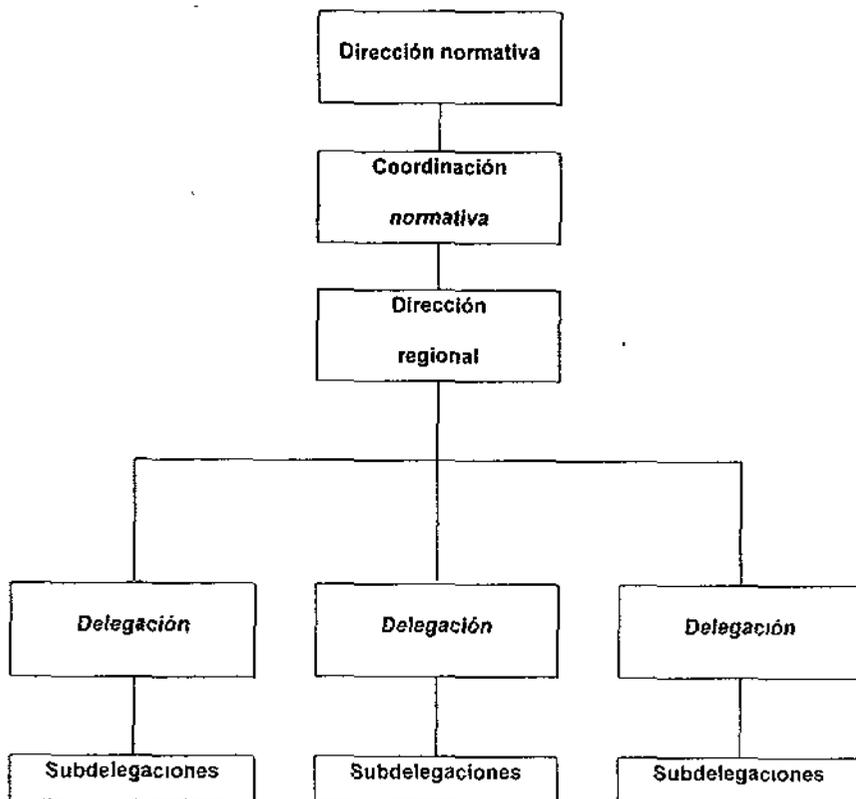
Jerárquicamente, tales órganos son

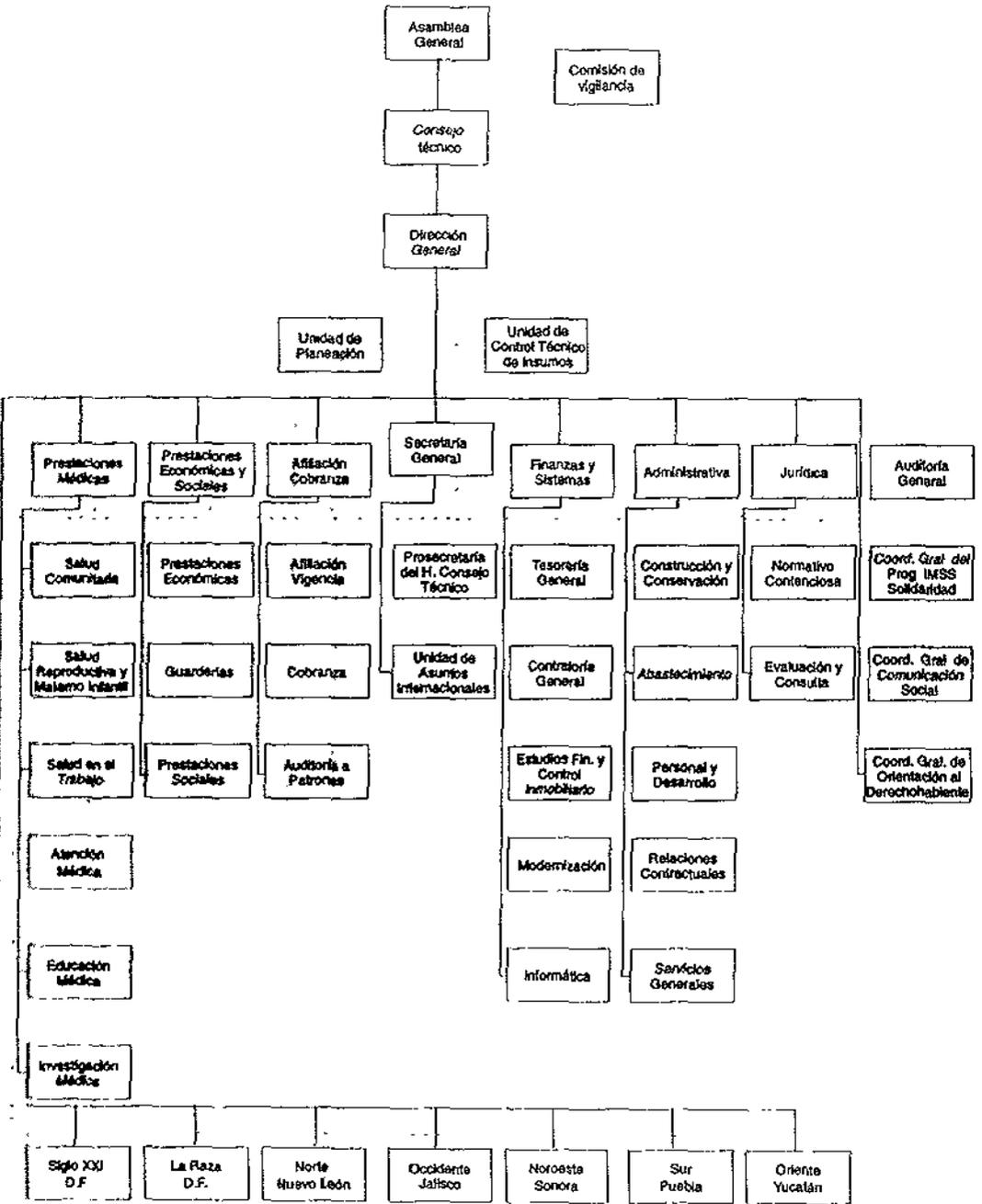
- I. **La Asamblea General**, autoridad suprema.
- II **El Consejo Técnico**, representante legal y administrador del IMSS
- III **La comisión de Vigilancia**, para auditar la marcha institucional, y
- IV **La Dirección General**, cuyo titular preside la Asamblea General y el Consejo Técnico, ejecuta los acuerdos de este último y dirige la operación del Instituto



Organos regionales y delegacionales:

- Dirección regional
- Delegaciones
- Subdelegaciones.





Asamblea General

Comisión de vigilancia

Consejo técnico

Dirección General

Unidad de Planeación

Unidad de Control Técnico de Insumos

Prestaciones Médicas

Prestaciones Económicas y Sociales

Afiliación Cobranza

Secretaría General

Finanzas y Sistemas

Administrativa

Jurídica

Auditoría General

Salud Comunitaria

Prestaciones Económicas

Afiliación Vigencia

Prosecretaría del H. Consejo Técnico

Tesorería General

Construcción y Conservación

Normativo Contencioso

Coord. Gral. del Prog. IMSS Solidaridad

Salud Reproductiva y Materno Infantil

Guarderías

Cobranza

Unidad de Asuntos Internacionales

Contraloría General

Abastecimiento

Evaluación y Consulta

Coord. Gral. de Comunicación Social

Salud en el Trabajo

Prestaciones Sociales

Auditoría a Patrones

Estudios Fin. y Control Inmobiliario

Personal y Desarrollo

Coord. Gral. de Orientación al Derechohabiente

Atención Médica

Modernización

Relaciones Contractuales

Educación Médica

Informática

Servicios Generales

Investigación Médica

Siglo XXI D.F.

La Raza D.F.

Norte Nuevo León

Occidente Jalisco

Noroeste Sonora

Sur Puebla

Oriente Yucatán

CAPITULO 3

MODELO DEL PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

3.1 SELECCION DEL AREA A AUDITAR Y ASPECTOS GENERALES

En el presente trabajo se habló de que la auditoría administrativa puede realizarse en cualquier empresa, área, función, proceso, procedimiento, etc por tal motivo a continuación se expone el caso práctico realizado en una de las delegaciones que constituyen al Instituto Mexicano del Seguro Social, siendo ésta la Delegación 3 Suroeste, que se dedica a prestar diversos servicios de entre los que destacan aquellos que se refieren a la asistencia médica, así como todos aquellos denominados como atribuciones propias del Instituto, y que son realizadas mediante la colaboración de las Unidades de Medicina Familiar, Hospitales Generales de Zona, Hospitales Generales Regionales, así como los Centros de Seguridad Social que conforman a esta delegación.

El modelo propuesto del programa de auditoría administrativa se desarrolla de manera específica en las Unidades de Medicina Familiar correspondientes a la zona San Angel, con la finalidad de que este estudio se complemente y queden claros los objetivos, enfoque, concepto, alcance y método establecidos. A continuación se describe brevemente el área seleccionada.

Aspectos Generales del Area a Auditar.

La Zona San Angel se integra por unidades de servicio como unidades médicas de primero, segundo y tercer nivel de atención siendo éstas

- * La Unidad de Medicina Familiar No. 08
- * La Unidad de Medicina Familiar No. 09.
- * La Unidad de Medicina Familiar No. 19
- * La Unidad de Medicina Familiar No. 22
- * La Unidad de Medicina Familiar No. 28

Estas se encargan de brindar un servicio directo a la población usuaria, constituida por derechohabientes, solidariohabientes, trabajadores del Instituto y población abierta de acuerdo a las modalidades que fija la Ley del Seguro Social y sus reglamentos

Cuenta con los siguientes puestos

- 01 Director
- 01 Administrador.
- 01 Contador.
- 04 Jefaturas de Servicio
- 07 Servicios Médicos
- 10 Supervisores
- 121 Fuerza de Trabajo (Secretaría, asistentes médicas, A.U.O, médicos, enfermeras, auxiliares de enfermería, auxiliares de intendencia, etc.)

Las áreas que conforman una Unidad Médica son.

I GOBIERNO

Esta área se integra por la Dirección, la Administración de Personal (APS) y la Contraloría. A los órganos descritos les compete la realización de funciones referentes a planear, normar, evaluar y en su caso dotar recursos, siendo algunas de ellas:

- a) Analiza, interpreta y adecua la información generada por el nivel normativo así como formular los lineamientos específicos de cada unidad de servicio
- b) Concentra y analiza programas de trabajo de mediano plazo y verifica su congruencia con la información remitida por la Delegación 3 Suroeste
- c) Analiza programas de trabajo y normas de programación presupuestaria y los hace del conocimiento del personal de las unidades.
- d) Concentra necesidades de recursos de las unidades de servicio y solicita la dotación a la delegación o en su caso proporciona los bienes desconcentrados

II JEFATURAS DE SERVICIO

A este nivel representativo le corresponde interpretar e implantar las normas, supervisar al nivel operativo y dotarlo de los recursos necesarios mediante las siguientes funciones

- a) Analiza e interpreta los lineamientos específicos, así como realiza diagnósticos y establece metas operativas considerando capacidad y necesidades de recursos.
- b) Formula programas de trabajo de mediano plazo y solicita recurso de acuerdo a las previsiones contenidas en sus programas-presupuesto

Las Jefaturas de servicio que conforman una Unidad Médica son

1 JEFATURA DE SERVICIOS MEDICOS

- a) Opera el control de resultados de la unidad de servicios médicos a través de acuerdos, supervisores, juntas y comités y informa periódicamente el avance alcanzado.
- b) Consolida requerimientos de bienes y los adquiere para ser remitidos a los servicios que tiene a su mando.
- c) Evalúa el funcionamiento y operación de las unidades de servicio que tiene bajo su responsabilidad, siendo estas:
 - Medicina Familiar.
 - Medicina Preventiva.
 - Medicina del Trabajo.
 - Atención Médica Continua (Urgencias)
 - Planificación Familiar.
 - Estomatología
 - Radiodiagnóstico y Laboratorio Clínico.

2. JEFATURA DE ENFERMERIA

- a) Coordina a las enfermeras generales, enfermeras especialistas y auxiliares de enfermería, asignándolas a los servicios médicos que requieran de su apoyo
- b) Determina criterios y acciones de coordinación de acuerdo a los horarios que se manejan como son el turno matutino, vespertino y nocturno, pues estos dependen de las necesidades de la unidad médica
- c) Evalúa la calidad de atención y trato al público otorgado por las enfermeras y auxiliares

3 JEFATURA DE ASISTENTES MEDICAS

- a) Esta jefatura realiza funciones muy similares a las que realiza la jefatura de enfermería la diferencia que existe es a partir de que coordina y supervisa el trabajo realizado por asistentes médicas que realizan funciones de apoyo para el médico de consulta externa, de carácter básicamente administrativo y secretarial
- b) Las asistentes médicas concertan citas, canalizan a los diferentes servicios médicos según sea el caso que el paciente presente y de acuerdo a las indicaciones que el médico le señale
- c) Llevan el control de expedientes de cada paciente
- d) La jefatura evalúa la calidad de atención y trato al público otorgado por las asistentes médicas.

I JEFATURA DE SERVICIOS BASICOS

- a) Determina criterios y acciones de coordinación para llevar a cabo la limpieza de la Unidad Médica mediante el apoyo de el jefe de intendencia y los auxiliares de intendencia
- b) La jefatura evalúa la calidad de atención y trato al público otorgado por las auxiliares de intendencia.
- c) Proporciona apoyo técnico necesario a sus integrantes emitiendo recomendaciones

III CENSO MEDICO

- a) Analiza el índice estadístico del internamiento de pacientes por vía normal o por urgencias
- b) Analiza el informe estadístico de niveles de autorización del internamiento del personal no derechohabiente, determinando los casos de admisión de éste tipo de usuarios

IV CONTROL DE PRESTACIONES

Esta realiza funciones sustantivas encaminadas a cumplir con el objetivo de la Seguridad Social mediante el análisis de, revisión y realización de los trámites necesarios dependiendo del caso que presente el usuario y se proporcionan a través de

Prestaciones en especie

- * Asistencia médica, farmacéutica, hospitalaria, obstétrica y rehabilitatoria
- * Aparatos de prótesis y ortopedia.
- * Ayuda para la lactancia por seis meses, canastilla al nacer el hijo.
- * Servicio de guarderías

- Prestaciones en dinero

- * Subsidios por incapacidad
- * Pensiones
- * Ayuda para gastos de funeral.
- * Ayuda para gastos de matrimonio

- Prestaciones sociales (proporcionadas mediante programas).

V FOMENTO A LA SALUD

- a) Promoción de la salud difundiendo los conocimientos necesarios a través de cursos directos y del uso de medios masivos de comunicación.
- b) Educación higiénica, materno infantil, sanitaria y de primeros auxilios
- c) Mejoramiento de la alimentación y los demás útiles para la elevación del nivel de vida individual y colectivo

VI FARMACIA

- a) Lleva a cabo la salvaguarda, administración y control de medicamentos, principalmente los de uso restringido.
- b) Recibe medicamentos y da salida a los que por diversos motivos se les dio de baja

- c) Surte recetas de medicamentos expedidas por los médicos generales y especialistas de la Unidad Médica.
- d) Acomoda en casilleros los medicamentos verificando resguardo, custodia, identificación, etc.
- e) El responsable informa que productos han sido agotados o presentan un mínimo de existencia.

VII MANTENIMIENTO Y CONSERVACION

Este servicio tiene la función primordial de dar conservación y mantenimiento preventivo a todos los equipos y demás servicios de la Unidad Médica, de acuerdo a las necesidades e imprevistos que presenten.

VIII ALMACEN

- a) Lleva a cabo la recepción , almacenamiento y suministro oportuno de los recursos a las áreas sustantivas de la función.
- b) Realiza los inventarios de los artículos almacenados
- c) Autoriza "salidas del almacén" y efectúa inventarios físicos de grupos y codificaciones de artículos y materiales almacenados.
- d) Realiza registros de adquisiciones, consumos y existencias de materiales y productos

IX ROPERIA

- a) Lleva a cabo el manejo y control de la ropería hospitalaria de tal manera que esta sea entregada a los prestadores del servicio de acuerdo a las necesidades y características de estos
- b) Comprueba que las salidas de ropería hospitalaria abastezca a los servicios adecuados, pues está prohibido que la ropería hospitalaria sea utilizada fuera de las instalaciones de la unidad

3.2 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A continuación se presenta el programa de auditoría administrativa que se pretende llevar a cabo en las unidades médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social:

PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

NOMBRE DEL PROGRAMA	
SERVICIOS MEDICOS	
AMBITO DE APLICACION	
<p>Todas las áreas, tanto administrativas como operativas, encargadas de administrar, operar y controlar las funciones necesarias para otorgar los servicios médicos a los derechohabientes de las Unidades de Medicina Familiar correspondientes a la Zona San Angel de la Delegación 3 Suroeste del IMSS.</p>	
OBJETIVO GENERAL DE LA REVISION	
<p>Examinar y evaluar las funciones relacionadas con la prestación de los servicios médicos que otorgan las Unidades de Medicina Familiar correspondientes a la Zona San Angel de la Delegación 3 Suroeste del IMSS a sus derechohabientes (trabajadores y familiares), verificando el apego a la normatividad tanto interna como externa, el logro de metas y objetivos y que estos se cumplan acatando las medidas de austeridad y disciplina presupuestal</p>	
OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA REVISION	
<p>Comprobar que las áreas que intervienen en el otorgamiento del servicio médico propicien el óptimo aprovechamiento de sus recursos para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos por la administración de la entidad</p> <p>Comprobar la existencia y aplicación de políticas y procedimientos para la ejecución de las funciones, verificando su apego a dichas disposiciones y el logro de los objetivos para los que se aprobaron</p> <p>Verificar que los sistemas de registro, control e información funcionan adecuadamente</p>	
ALCANCES	
<ul style="list-style-type: none"> * Cuestionario de Control Interno * Planeación * Organización * Recursos Humanos * Censo Médico * Almacén 	<ul style="list-style-type: none"> * Farmacia * Ropería * Mantenimiento y Conservación * Servicios Médicos * Radiodiagnóstico y Laboratorio Clínico * Sugerencias y Comentarios

**INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
UNIDADES MEDICAS ZONA SAN ANGELES**

CLARORO
REVISOR
SUPERVISOR

REVISION No _____

CLAVE _____

NOMBRE _____

SERVICIOS MEDICOS

NO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION	PERIODO DE REALIZACION		RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	OBSERVACION	SUPERVISION
		MESES	DIAS			
1	Aplacar cuestionario de control interno					
2	Verificar que los requerimientos de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos en el servicio médico, hayan sido previamente presupuestados y autorizados					
3	Comprobar que los presupuestos de gasto corriente y de inversión se ejerzan a través de programas calendarizados, respetando las medidas de austeridad y disciplina presupuestal establecidas					
4	Verificar que la información generada periódicamente como resultado de la función, sea confiable, veraz y oportuna para la toma de decisiones de niveles superiores.					
5	Comprobar que el presupuesto asignado, incluya programas de conservación y mantenimiento preventivo a <ul style="list-style-type: none"> a) Equipo e instrumental médico. b) Mobiliario y equipo de oficina y de hospitalización c) Equipo de transporte (ambulancias) d) Equipo de cómputo e) Edificios, hospitales y clínicas 					
6	Verificar si se cuenta con programas a corto mediano o largo plazo, tendientes a la modernización, crecimiento o desconcentración de los servicios médicos, evaluando sus planes, metas y objetivos, así como, que estos cuenten con las autorizaciones correspondientes.					

20	<p>Para validar el control que se tiene de los movimientos de altas y bajas de los empleados, verifique la oportuna elaboración y envío al Departamento de Personal de las solicitudes de cancelación de salario, baja en nómina, propuesta para cubrir plaza vacante (en su caso), y reporte de alta o reanudación de labores.</p>																
21	<p>Mediante pruebas selectivas aplíquelas durante dos días en la Unidad Médica revisada, verifique lo siguiente:</p> <p>a) Que el registro de asistencia lo efectúe personalmente cada uno de los trabajadores adscritos a la Unidad Médica revisada.</p> <p>b) Que los trabajadores se encuentren prestando sus servicios en su área de adscripción, dentro de su jornada. En su caso, rotación al personal que no se localizó y las causas que originaron estas ausencias.</p> <p>c) Observe y evalúe el control implantado por la administración de la Unidad Médica, relativo al registro de asistencia del personal y a su permanencia dentro de sus áreas de trabajo durante su jornada.</p> <p>d) Verifique que no estén autorizando licencias sin goce de sueldo a trabajadores que incurran en cuartas falta en un lapso de 30 días ó fuera de norma.</p>																
25	<p>a) CLINSO MÉDICO</p>	<p>Verificar los procedimientos establecidos para internamiento de pacientes, tanto por la vía normal, como por urgencias y solicitar el índice estadístico del último trimestre.</p>															
26		<p>Verificar los procedimientos establecidos para internamiento de personal no derechohabiente, determinando en qué casos se admite este tipo de usuarios, que niveles de autorización se requiere y solicitar informe estadístico de los últimos tres meses.</p>															

56	<p>Evaluar la inspección física de las áreas para determinar Accesibilidad, limpieza, iluminación, seguridad, etc de las áreas así como verificar acopado, resguardo, custodia, identificación, etc de los productos.</p>																		
57	<p>Para evitar mantener inversiones ociosas obtenga relación valorizada de medicamentos sin demanda de consumo en un período de meses y tome pruebas selectivas de inventario físico. En caso de resultar cantidades importantes, determine las causas que las generaron y evalúe las acciones tomadas para abaratarlas.</p>																		
58	<p>Analizar y evaluar el procedimiento de salida de medicamentos, verificando, fecha de salida, descargo en tarjetas ó sistemas de cómputo, archivo, registro y autorización de vales de salida</p>																		
59	<p>Verifique que el responsable de la farmacia esté informado en la periodicidad correspondiente, sobre los productos agotados ó con mínima existencia</p>																		
60	<p>Determine el número de recetas no surtidas por emergencia de medicamentos en una semana y determine cual es la solución dada en cada una Por otra parte evalúe el procedimiento para retroalimentar oportunamente al personal médico respecto a los artículos con incidencia negativa, con el propósito de que, se receten medicamentos sustitutos en los casos que procedan</p>																		
61.	<p>Comprobar la sustentación clínica en expedientes de las recetas seleccionadas.</p>																		

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

SERVICIOS MEDICOS

PREGUNTAS	N/A	SI	NO
I. PREVISION			
1. ¿Se tienen objetivos definidos, claros, precisos y congruentes, con los generales establecidos por el organismo?			
2. ¿Se da mantenimiento preventivo oportunamente a los equipos de esta área?			
3. ¿Considera que los sistemas y procedimientos utilizados son los adecuados para el logro de los objetivos establecidos?			
4. ¿Cuenta los recursos suficientes para el cumplimiento de las metas y objetivos de la función?			
II. PLANEACION			
5. ¿Se cuenta con el presupuesto autorizado que soporte las erogaciones de Recursos Humanos, Materiales y Financieros, que cubran las necesidades en la realización de sus funciones?			
6. ¿Los programas del ejercicio presupuestal se encuentran debidamente calendarizados y sus partidas se ajustan a las medidas de austeridad y disciplina presupuestal?			
7. ¿Contempla el presupuesto asignado, partidas que cubran las necesidades de conservación y mantenimiento preventivo? mencione los conceptos más importantes.			
8. ¿Se cuenta con programas a corto mediano y largo plazo para la modernización de los servicios médicos, están debidamente autorizados y se realizan autoevaluaciones sobre el cumplimiento de dichos programas?			
9. ¿Se contempla en los programas todas las necesidades que cubran los servicios médicos otorgados a los trabajadores y sus derechohabientes, respetando las medidas de austeridad y disciplina presupuestal?			
10. ¿Existen Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos, se encuentran actualizados, son del conocimiento del personal y se aplican?			
11. ¿Se cuenta con procedimientos para el registro y control de los materiales usados en el área?			

III. ORGANIZACION			
12. ¿El área que maneja y controla los servicios médicos en el organismo, cuenta con una estructura orgánica debidamente autorizada, que sea vigente, atienda los criterios de racionalidad y cuente con los niveles jerárquicos apropiados, que le permita desarrollar adecuadamente sus funciones?			
13. ¿Existe una adecuada división de funciones, actividades y asignación de responsabilidades, con base en descripciones y perfiles requeridos para cada puesto?			
14. ¿Se cuenta con una adecuada delegación de funciones, responsabilidades y mecanismos de supervisión que faciliten y aseguren su debido cumplimiento?			
15. ¿Periódicamente se lleva a cabo un análisis de cargas de trabajo, que permita determinar la insuficiencia o exceso de recursos humanos para el desarrollo de la función?			
16. ¿Se cuenta con un manual de organización para la función de Recursos Humanos? ¿De que fecha es? ¿Se encuentra actualizado?			
17. ¿Las funciones del área se llevan a cabo de acuerdo con el organigrama, estructuras y funciones autorizadas?, Si no es así ¿Cuáles son los cambios y quién los autorizó?			
18. ¿Existe un Reglamento Interno de Labores y el personal lo conoce y se apega a su cumplimiento?			
19. ¿Se tienen descritas las actividades principales que debe desarrollar cada puesto? ¿Quién define los criterios a seguir en caso de que no se encuentren descritas?			
20. ¿Se tienen delimitados e identificados adecuadamente los grados de autoridad?			
21. ¿En función lineal y colateral, se respetan los grados de autoridad?			
IV. INTEGRACION			
22. ¿Para llevar a cabo la función, se cuenta con todos los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios, incluyendo sistemas computarizados y apoyo informático?			
23. ¿Se atienden oportunamente los requerimientos de las áreas en relación a la reparación y mantenimiento de aparatos, equipo y áreas?			

<p><u>Recursos Humanos</u></p> <p>24. ¿Se tienen establecidos controles para el personal asignado a las áreas administrativas y médicas en relación a:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Bajas en nómina ? * Propuestas para cubrir vacantes ? * Reporte de altas o reanudación de labores.? * Registros de asistencia ? * Control de ausencias? * Licencias sin goce de sueldo? 			
<p>25. ¿Existen programas de adiestramiento y capacitación, que permitan contar con personal capacitado para el desarrollo de la función de administración y control de los servicios médicos?</p>			
<p>• <i>Reclutamiento del personal</i></p>			
<p>26. ¿Qué funciones y responsabilidades tiene encomendadas ésta área? ¿Cómo están organizados?</p>			
<p>27. ¿Qué información se recibe de las áreas solicitantes para iniciar la contratación de un trabajador?</p>			
<p>28. ¿Para dar trámite a la solicitud del personal, se recurre al análisis de valuación de puestos y otros requisitos inherentes que deben satisfacer los candidatos?</p>			
<p>29. ¿Al reclutar personal, se considera y se da preferencia al personal del organismo que reúne los requisitos para ser promovidos tomando en cuenta su antigüedad, experiencia, conocimientos, habilidades, puntualidad y evaluaciones en el desempeño del trabajo?</p>			
<p>30. ¿Cuando se recluta al personal de nuevo ingreso, en la entrevista previa y cuando se procede, se le informa de manera general la naturaleza del trabajo, el horario, el sueldo, las prestaciones, obligaciones y responsabilidades, a fin de que el candidato decida si le interesa seguir en el proceso de selección?</p>			
<p>• <i>Selección del personal</i></p>			
<p>31. ¿En la selección del personal, dependiendo de las características del puesto y de las políticas del organismo, se aplican pruebas que determinen al personal idóneo para ocupar el puesto? ¿Cuáles son éstas?</p>			
<p>¿Existen evidencias de los resultados de las pruebas efectuadas y estas se anexan al expediente del candidato? ¿Se turnan los resultados al área solicitante para que tome la decisión final?</p>	32	33	34

<p>• <i>Contratación del personal</i></p>			
<p>33 ¿Quién autoriza las contrataciones?</p>			
<p>34 ¿ Se cuenta con un instrumento de apoyo y consulta para ejercer un control en la administración de plazas autorizadas (creación, modificación o cancelación) ?</p>			
<p>35 ¿ Quién es el responsable de verificar las características de la plaza conforme a la plantilla departamental de puestos autorizada y la procedencia de la petición ?</p>			
<p>36 ¿ Si la petición es procedente, se da aviso oportuno a las áreas correspondientes para las afectaciones en cada caso, antes de acceder los datos al Sistema Institucional de Recursos Humanos ?</p>			
<p>37 ¿ Una vez elaborado el contrato, quién supervisa que los datos contenidos en el mismo, sean correctos ?</p>			
<p>38 ¿ Qué procedimiento se utiliza para la identificación y firma del trabajador contratado ?</p>			
<p>39 ¿ Qué otros documentos debe requisitar el trabajador de nuevo ingreso contratado ?</p>			
<p>40.¿Cuál es la distribución que se le da, al original y copias del contrato elaborado ?</p>			
<p>41.¿ Se contrata personal, con tipo de jornada y horarios especiales diferentes a los establecidos?</p>			
<p>42 ¿ Existe un procedimiento establecido, para efectuar movimientos de trabajadores por ascensos ?</p>			
<p>43 ¿ Existe desfaseamiento en la elaboración de contratos y nóminas de ascensos?</p>			
<p>44 ¿ Cuando el contrato se accesa para pago, este ya fue previamente autorizado por el funcionario facultado ?</p>			
<p>45 ¿ Las contrataciones surten efecto a partir de la fecha de su autorización ? ¿ Existen casos en que se pagan jornadas en forma retroactiva ?, ¿Quién las autoriza ?</p>			
<p>46.¿ Para efectos de contratación, se cumple con la política de que el personal liquidado no podrá ser contratado por ningún organismo ?</p>			
<p>47.¿ Qué procedimiento se sigue para la terminación de contratos (transitorios, renunciaciones, jubilaciones etc.)? ¿ Se accesa la información oportuna para la liquidación o suspensión de salarios ?</p>			
<p>48 ¿ Se da aviso oportuno a las áreas afectadas para el registro, suspensión ó control de las prestaciones ?</p>			
<p>¿Ha detectado alguna problemática en el desarrollo de la función ?¿Cuál es? ¿ Como considera su solución ?¿La ha hecho del conocimiento de sus superiores?</p>			

Recursos materiales			
50 ¿Existen normas y políticas incorporadas a los procedimientos para un control efectivo referente a <ul style="list-style-type: none"> * Blocks de recetas expedidas, con canceladas, despachadas o surtidas? * Máximos y mínimos en almacén y farmacias? * Manejo para desechos sólidos y líquidos? * Control de fauna nociva? * Viáticos a pacientes foráneos? * Blocks de certificados de incapacidad? * Servicios subrogados? 			
51 ¿Existen políticas y procedimientos relacionados con la administración y control del almacén? Indique cuales están vigentes.			
52 ¿Los procedimientos vigentes para el almacén contemplan la adecuada clasificación, codificación por su identificación de manera homogénea?			
53 ¿El diseño de los formatos utilizados para el control del almacén son adecuados?			
54 ¿Las adquisiciones de materiales, instrumentos, etc, están contemplados en el presupuesto?			
55 ¿Existe algún control de almacén ya sea Kardex o computarizado que proporcione información confiable y oportuna?			
56 ¿Se cuenta con un catálogo de firmas actualizado de funcionarios para autorizar sólidos del almacén?			
57 ¿Los vales de almacén se encuentran prefoliados y se realizan revisiones para verificar su continuidad, así como que estén debidamente resguardados?			
58 ¿Se verifica en los valores de salida de almacén llenen todos los requisitos en su formulación?			
59 ¿Se verifican oportunamente los registros en las tarjetas kardex o sistema computarizado así como en las tarjetas de despacho las entradas y salidas de medicamentos y material médico y habitallamiento?			
60 ¿Se realizan periódicamente inventarios físicos al almacén?			
61 ¿Se revisan los programas de reaprovisionamiento que permiten prevenir retrasos por desabasto?			
62 ¿Existen estadísticas de medicamentos proporcionados por el almacén que permita identificar a estos por grupos homogéneos y controlar su entrada, salida y existencias?			
63 ¿Se cuenta con algún procedimiento para determinar los materiales obsoletos, mal estado, lento movimiento y caducos?			
64 ¿Se cuenta con los refrigeradores adecuados para la protección de los medicamentos que requieren de estos?			
65 ¿Se cuenta con el procedimiento actualizado para recepción y entrega de medicamentos?			

<p>V. DIRECCION</p>			
<p>66 ¿Verifica periódicamente personal ajeno al área médica que la expedición de recetas corresponda a la sustentación médica en expedientes?</p>			
<p>67 ¿El responsable de área de mantenimiento, realiza recorridos de áreas para verificar el cumplimiento de programas y/o detección de necesidades con respecto a reparaciones y mantenimiento?</p>			
<p>68 ¿Qué asuntos específicos atiende personalmente? ¿Qué control y seguimiento le da a los mismos?</p>			
<p>69 ¿Se vigila que las jefaturas y mandos medios, ejerzan supervisión en sus áreas respectivas, dejando evidencia de la misma?</p>			
<p>70 ¿Existen adecuados canales de comunicación en la coordinación de la función?</p>			
<p>71 ¿Considera usted que la información que se genera es confiable, veraz y oportuna y apoya la toma de decisiones?</p>			
<p>72 ¿En el flujo de la operación a través de los diferentes departamentos o secciones que intervienen, utilizan procedimientos, registros y documentos adecuados para el desarrollo de la función? ¿Las normas y políticas son suficientes y su aplicación, promueve la eficiencia?</p>			
<p>73 ¿Existen mecanismos que permitan conocer la satisfacción en la prestación del servicio, tanto de derechohabientes como de las áreas solicitantes del servicio?</p>			
<p>74 ¿Se cuenta con el área y procedimientos de archivo, adecuados para su ágil y oportuna consulta y generación de información?</p>			
<p>75 ¿Qué información se recibe, con qué periodicidad y quiénes son las áreas emisoras?</p>			
<p>76 ¿Se cuenta con una área o ventanilla para recepción y entrega de información?</p>			
<p>77 ¿Se tiene un procedimiento establecido para el control, registro, distribución y archivo de la información recibida? ¿Se cuenta con un horario definido?</p>			
<p>78 ¿Son supervisadas las acciones a desarrollar y los avances logrados? ¿En qué forma y con qué periodicidad se lleva a cabo?</p>			
<p>79 ¿Se determinan y miden los avances logrados? ¿Quién los hace? ¿Con qué periodicidad? ¿Se hace algún reporte o informe? ¿A quién se envía?</p>			
<p>80 ¿Se valida la información generada, en cuanto a los avances logrados? ¿Quién lo hace y cómo?</p>			

<p>IV. CONTROL</p>			
<p>81 ¿Existe una adecuada desconcentración de la administración y control de los Servicios Médicos con el fin de que los registros, control y trámite, se lleven a cabo y se aclare cualquier diferencia en los mismos lugares donde se originan las operaciones?</p>			
<p>82 ¿Se cuenta con programas tendientes a la simplificación administrativa en el control de servicios médicos que promuevan la agilización, transparencia y reducción de tramites?</p>			
<p>83 ¿Se cumple con la normatividad interna, aspectos legales, y autorizaciones de funcionarios facultados, para efectuar, o realizar sus actividades, según corresponda?</p>			
<p>84 ¿Se cuenta con un sistema adecuado de archivo de la documentación, que permita obtener información ágil y oportuna para una pronta referencia y toma de decisiones?</p>			
<p>85 ¿Se han detectado duplicidades u omisiones de controles o de información, en los sistemas y procedimientos establecidos para el control y registro de las diversas funciones y actividades del área médica, y los sistemas de control garantizan información confiable y oportuna?</p>			
<p><u>Censo médico</u></p>			
<p>86 ¿Existen procedimientos para el internamiento de pacientes por vía normal o por urgencias?</p>			
<p>87 ¿Existen procedimientos que controlen el internamiento de personas no derechohabientes y la determinación de los costos determinados para los servicios prestados?</p>			
<p>88 ¿Los procedimientos establecidos para recuperación de los costos por servicios prestados a no derechohabientes, es confiable?</p>			
<p>89 ¿Existe algún procedimiento que controle efectivamente e informa a censo médico las altas y bajas de derechohabientes (urgencias)?</p>			
<p><u>Farmacia</u></p>			
<p>90 ¿Las farmacias adscritas a los centros médicos cumplen con la norma establecida por la Ley General de Salud? Indique cuales son:</p>			
<p>91 ¿Cuentan las farmacias con procedimientos de mínimos y máximos y cada cuando se actualizan estos?</p>			
<p>92 ¿Se cuenta con los procedimientos y áreas adecuadas para la salvaguarda, administración y control de medicamentos de uso restringido?</p>			

93. ¿Verifica personal ajeno al registro y control de las farmacias, que las bajas de los productos o medicamentos son reales, correctas y oportunamente registrados.?			
94. ¿Los métodos para el control de entradas y salidas, de productos o medicamentos es el adecuado para el manejo farmacia? Indique en que consiste			
95. ¿Se cumple con los lineamientos referentes a acceso, limpieza iluminación protección y salvaguarda de la farmacia?			
<u>Ropería</u>			
96. ¿Se cumple con la normatividad establecida con respecto al manejo, control y uso de la ropería? Indique la normatividad mas importante			
97. ¿En caso de que la ropería hospitalaria sea otorgada a través de prestadores de servicios, se verifica que cumplan los términos del mismo?			
<u>Conservación y mantenimiento</u>			
98. ¿Los programas de conservación y mantenimiento preventivo abarcan los equipos y áreas mas importantes, de acuerdo al servicio que se presta?			
99. ¿Existe mantenimiento por medio de prestadores de servicios? Indique para que áreas y equipos			
100. ¿La contratación de estos prestadores de servicios se realizó conforme a la Ley de Adquisiciones, y Obra Pública?			
<u>Servicios médicos</u>			
101. ¿Existen y están debidamente formalizados los Comités de Evaluación de la Calidad en la Atención y Servicio Médico?			
102. ¿Se reúne conforme a un calendario y se da seguimiento a los acuerdos tomados por el Comité?			
103. ¿Existe procedimiento para detección, control y seguimiento de las deficiencias en las áreas medicas y el propio hospital?			
104. ¿Existen indicadores de gestión que permitan evaluar los servicios médicos?			
105. ¿Existen informes estadísticos para quejas y denuncias, su atención y seguimiento?			

<p><u>Radiodiagnóstico y Laboratorio Clínico</u></p> <p>106 ¿Existen procedimientos escritos y actualizados, así como indicadores de gestión que permitan evaluar el cumplimiento del servicio de Radiodiagnóstico?</p>			
<p>107 ¿Existen mecanismos de control en las áreas médicas, urgencias, consulta externa y hospitalización, que permitan prestar estos servicios solo a derechohabientes registrados en el censo médico? Indique cuales son</p>			
<p>108 ¿Se cuenta con algún sistema manual o computarizado que permita conocer la productividad de los servicios de radiodiagnóstico?</p> <p>a) En caso afirmativo enumerar tipo de indicadores como puede ser estudios diferidos no realizados, repetidos, oportunidad de entrega etc</p> <p>b) ¿Se justifica y documentan los casos en que los indicadores muestren una productividad negativa o deficiente?</p>			
<p>PERSONA ENTREVISTADA: _____</p> <p>FICHA _____ PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO _____</p> <p>FECHA DE LA ENTREVISTA: _____</p>			
<p>ELABORADA POR: _____ FECHA: _____</p> <p>REVISADA POR _____ FECHA: _____</p> <p>AUTORIZADA POR _____ FECHA _____</p>			

3.3 METODO PARA LA EVALUACION DE RESULTADOS

Para la evaluación de los resultados obtenidos mediante la auditoría administrativa aplicada a las áreas de servicio que la integran, se pretende listar una serie de factores a evaluar, asignando a cada uno de éstos una puntuación la que nos servirá para determinar el nivel de cumplimiento de los servicios y por lo tanto de la Unidad de Medicina Familiar, así como determinar en qué situación se encuentran. A continuación se presenta una tabla que servirá de auxiliar para la evaluación.

PUNTUACION	CUMPLIMIENTO	RESULTADO OBTENIDO
1	0 a 40%	Mal
2	40 a 60%	Inadecuado
3	60 a 80%	Regular
4	80 a 90%	Bien
5	90 a 100%	Excelente

El cumplimiento se asignará mediante una regla de tres, donde la escala mayor de cada factor será el resultado de sumar cierta cantidad de veces el número 5, siendo éste la calificación mayor posible de obtener por cada factor, siendo éste equivalente a un cumplimiento del 100% y por lo tanto, a un resultado excelente.

Ejemplo:

Podemos observar que el *Factor de Objetivos* está compuesto por 5 aspectos a evaluar, si cada uno vale 5 puntos tendremos una *Suma Máxima* de 25 puntos. Si al evaluar el área de *Gobierno* se obtiene como sumaria 20 puntos, esto será equivalente a un cumplimiento del 80% es decir, podría considerarse que el área de Gobierno ha obtenido un resultado Bueno o, de acuerdo con la tabla, "Bien".

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
 DIAGNOSTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA
 UNIDADES MEDICAS ZONA SAN ANGELES

1 LAUREN
 REVISOR
 SUPERVISOR

REVISION No _____

CLAVE _____

NOMBRE _____ SERVICIOS MEDICOS

FACTORES A EVALUAR	GOBIERNO	PLANTAS DE SERVICIO MEDICO	GENSO MEDICO	CANTIDAD DE PRESTACIONES	ADAPTACION A LA SALUD	FARMACIA	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	ALMACEN	REGISTRO
OBJETIVOS <ul style="list-style-type: none"> Se encuentran fijados de manera escrita Son del conocimiento de las personas que se encargan de su implementación. Medida en que se alcanzaron en el periodo a revisar Fueron aportadas ideas nuevas a la organización En caso de presentarse alguna contingencia se implantaron soluciones óptimas 									
SUMA MAXIMA 25 PUNTOS									
POLITICAS <ul style="list-style-type: none"> Se encuentran plasmadas por escrito Se conocen y son aplicadas Son flexibles y se hayan actualizadas 									
SUMA MAXIMA 15 PUNTOS									
PROCEDIMIENTOS <ul style="list-style-type: none"> Se cuenta con un documento en donde se encuentren plasmados Grado de apego de los procedimientos formalmente plasmados en la práctica Eficiencia de los procedimientos Se buscan mejoras constantes 									
SUMA MAXIMA 20 PUNTOS									

FACTORES A EVALUAR	COMERCIO	SERVICIOS DE SERVICIO MEDICO	CARGOS METODIC	COMPTROL DE PRESTACIONES	NUMERO DE FAMILIARES A LA SALUD	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	ALMACEN	RESERVA
PROGRAMAS Y METAS <ul style="list-style-type: none"> Se consideran adecuados a los objetivos de la organización. Grado de cumplimiento Grado de eficiencia. Son elaborados por un periodo determinado 								
SUMA MAXIMA 20 PUNTOS								
PRONOSTICOS <ul style="list-style-type: none"> Se consideran adecuados los criterios para su elaboración. Grado de certeza 								
SUMA MAXIMA 18 PUNTOS								
PRELIMINARIOS <ul style="list-style-type: none"> Se considera que el presupuesto asignado es acorde a las necesidades de la organización Grado de cumplimiento al final del periodo Controles implementados para su adecuado uso. 								
SUMA MAXIMA 15 PUNTOS								
ESCALAS DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES <ul style="list-style-type: none"> Grado de cumplimiento entre la estructura autorizada y la funcional El personal que labora es acorde a las actividades desempeñadas y por consiguiente al área asignada. Se respetan los niveles de autoridad y responsabilidad asignadas. Se hayan descentralizadas las funciones Existe constante supervisión 								
SUMA MAXIMA 25 PUNTOS								

FACTORES EVALUAR	CORRECCION	EFECTIVIDAD SERVICIO MEDICO	COSTO MEDICO	CUMPLIMIENTO PRESTACIONES	MANEJO AL PACIENTE	FARMACIA	MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	UTILIDAD	SATISFACCION
RECURSOS HUMANOS <ul style="list-style-type: none"> • Se tienen establecidos controles para el personal asignado a las áreas administrativas y médicas. • Existen programas de adiestramiento y capacitación. • Se realiza análisis de valuación de puestos que deberán sustituir los candidatos a un puesto. 									
SUMA MAXIMA 15 PUNTOS									
RECURSOS MATERIALES <ul style="list-style-type: none"> • Se consideran adecuados y se aprovechan los recursos materiales. • Son satisfechas de manera oportuna las necesidades de bienes y servicios. 									
SUMA MAXIMA 10 PUNTOS									
INFORMES <ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad con que se genera la información • Grado de confiabilidad de la información • Grado de utilidad de los informes generados • Son adecuados los registros y formatos que se emplean para el óptimo desempeño • Se aplican los formatos y registros establecidos. 									
SUMA MAXIMA 25 PUNTOS									
CONTROL <ul style="list-style-type: none"> • Se establece constante control a los procedimientos implantados. • Se considera adecuado el personal que se encarga de la supervisión • Se cuenta con estándares o parámetros preestablecidos. 									
SUMA MAXIMA 15 PUNTOS									
TOTALES									

3.4 INFORME FINAL DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA

UNIDAD MEDICA FAMILIAR	INFORME EJECUTIVO
ORGANO INTERNO DE CONTROL	(EJEMPLO)
Encabezado	MEXICO, D.F A 30 DE SEPTIEMBRE DE 1997 No. 1,302 (Revisión fuera de programa)
<p>OBJETIVO</p> <p>Revisión de la Unidad de Medicina Familiar No "X" con el propósito de verificar que la expedición y control de incapacidades médicas se apeguen a las políticas, normas y procedimientos establecidos</p>	
<p>ALCANCE Y LIMITACIONES</p> <p>Se revisó el 100% de las incapacidades expedidas en el periodo correspondiente a Noviembre de 1996 - Enero de 1997, de los 5000 expedientes clínicos existentes, se hicieron pruebas en 1,025 que representan el 20% del total.</p>	
<p>RESULTADOS OBTENIDOS:</p> <p>La revisión se efectuó con base a las Normas Generales de Auditoria Interna Gubernamental, con el Programa de Auditoría Administrativa expuesto, así como con los procedimientos de Auditoría de aplicación general que se juzgaron convenientes</p> <p>Las pruebas de Auditoría Administrativa que se aplicaron revelaron desviaciones en la observancia de las disposiciones aplicables a la expedición de incapacidades médicas y su control, así como, para la integración de los expedientes clínicos, que limitan la eficacia del control interno y generan perjuicios para la Institución, según se explica a continuación:</p>	
<p>DETALLE DE RESULTADOS</p> <p>A) En el periodo sujeto a revisión se expedieron 5,427 incapacidades médicas que amparan 22,559 días de ausencia con un costo de \$529,346,930.</p> <p>Se observó que, aproximadamente, el 50% de las incapacidades son excesivas debido a los tratamientos prolongados por padecimientos leves y al otorgamiento de días en exceso para el traslado a los centros hospitalarios</p> <p>Se recomienda a la Dirección de la Unidad Médica insistir en el estricto apego a las Normas.</p>	

B) Se localizaron 3 incapacidades que amparan 18 días de ausencia y que fueron expedidas por el Dr Sergio Villanueva, en días que no tenía relación laboral con el IMSS.

Se sugiere el cumplimiento de la disposición expresa que prohíbe a los médicos expedir incapacidades cuando tienen suspendida su relación laboral y solicitar a la jefatura de personal el deslinde de responsabilidades de acuerdo a sus facultades.

C) En los expedientes no se localizó nota clínica en relación a 111 incapacidades, se localizaron además 27 incapacidades expedidas retroactivamente.

Recomendamos insistir en la estricta observancia de las disposiciones aplicables.

D) Al examinar el libro que controla la asignación de blocks de incapacidades se observó que no se registran en orden de serie, de la numeración, lo que anula el control de los mismos, se sugiere efectuar los registros en orden secuencial

En la revisión de 1,025 expedientes clínicos, se comprobó que el 90% de ellos carecen de historia clínica, el 50% no consignan la identificación del médico que intervino y el 60% no cumple con la normatividad para su integración.

Se recomienda la comprobación periódica del cumplimiento de las normas aplicables haciendo énfasis en la formulación de la historia clínica, sin la cual no estimamos posible la adecuada atención a los derechohabientes y solidariohabientes.

CONCLUSION GENERAL:

Los resultados obtenidos en la presente revisión cumplen con el objetivo originalmente planteado, y en ellos se identifican desviaciones a la Normatividad establecida para el manejo de las incapacidades médicas en el centro de trabajo auditado, por lo que recomienda establecer acciones tendientes a vigilar su cumplimiento

DECLARACION DE DISCUSION Y CONCERTACION.

El presente informe fue discutido previamente con el Director de esta Unidad Médica y personal operativo involucrado, habiéndose aceptado el alcance de las recomendaciones, así como los plazos para su adopción

FIRMAS EN EL INFORME

ATENTAMENTE

El Titular del organo de Control Interno

CAPITULO 4

METODO DE INVESTIGACION APLICADO

4.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

¿ Qué beneficios podrían tener las unidades médicas al implantar un programa de auditoría administrativa ?

ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se enfocará en:

“Las unidades médicas pertenecientes a la Delegación 3 Suroeste del IMSS”.

4.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

Si se implementa un programa de auditoría administrativa adecuado, como una herramienta de control eficaz, será mas fácil detectar oportunamente las ineficiencias, irregularidades y anomalías, permitiendo en la organización la mejora e innovación de procesos así como un desarrollo más sano que se verá reflejado en la toma de decisiones y por ende en la calidad del servicio.

1.3 FIJACION DE LOS OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un Programa de Auditoría Administrativa que responda adecuadamente a las necesidades de la Delegación 3 Suroeste del IMSS, presentando alternativas de solución a los problemas y fallas que pudieran existir en sus unidades médicas, mediante el análisis de los procesos.

1.1 OBJETIVO ECONOMICO

Coadyuvar al mejor aprovechamiento de los recursos financieros y por consiguiente, a la reducción de los costos del Instituto.

1.2 OBJETIVO DE SERVICIO

Realizar una aportación útil, que en materia administrativa, contribuya a mejorar la calidad del servicio otorgado a los derechohabiente por parte de las unidades médicas.

1.3 OBJETIVO SOCIAL

Contribuir en mejoras de infraestructura social, de tal manera que el IMSS sea una fuente de empleo funcional abierta a la comunidad.

4.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Para llevar a cabo el diseño de la investigación teórica y práctica se requirió manejar tres niveles de información. El *primer nivel* fue el manejo de elementos teóricos y conceptuales referentes a aspectos generales de Auditoría Administrativa; el *segundo* consistió en analizar la información indirecta (empírica secundaria) proveniente de diversas fuentes, por ejemplo investigaciones e informes publicados en revistas de Administración, así como estadísticas u otros datos significativos localizados en archivos públicos y privados, como lo es el manejo de información por el uso de Internet.

El *tercer nivel* implicó el manejo de información directa (empírica primaria) obtenida mediante el acercamiento a un caso real, siendo éste, la problemática que sufren las Unidades Médicas por no contar con un Programa de Auditoría Administrativa adecuado, que les permita detectar oportunamente desviaciones y fallas en las funciones.

Este enfrentamiento con la realidad se llevó a cabo a través de guías de observación y entrevistas a informantes clave, siendo éstos: La Lic. Guadalupe Mirón Reyes que tiene el cargo de Coordinadora de Capacitación y Desarrollo, y su función primordial es llevar a cabo el control de U.M.F., H.G.Z., H.G.R. y C.S.S., pertenecientes a la Zona San Angel. Posteriormente la entrevista realizada con el Director de Unidad Médica en estudio y parte de su fuerza de trabajo

Este contacto con la zona objeto de estudio permitió obtener información acerca de aspectos sobresalientes de la problemática a través de una observación directa, lo que sirvió para diseñar un programa de Auditoría Administrativa acorde a las necesidades de las Unidades Médicas y, a su vez elaborar el instrumento de evaluación (Cuestionario de Control Interno para Servicios Médicos) mediante el que se obtendría información básica para tener un conocimiento y comprensión más amplios de la problemática que se investigó.

Podemos concluir que el estudio se realizó a través del diseño de una *investigación no experimental y descriptiva* por que se realizó sin manipular deliberadamente variables, consistiendo únicamente en una observación directa de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos y encontrar el problema o problemas, para buscar la posible solución *

* HERNANDEZ SAMPERI ROBERTO Metodología de la Investigación

4.5 APROBACION O DESAPROBACION DE LA HIPOTESIS

A lo largo de este estudio, se pudo observar que toda organización, principalmente aquellas que realizan actividades de asistencia y seguridad social, como lo son las *Unidades Médicas*, deben implantar *Programas de Auditoría Administrativa* que les permita detectar ineficiencias e irregularidades en la calidad del servicio que otorgan a sus derechohabientes, pues de ello dependerá el adecuado crecimiento y desarrollo de la organización y a su vez del Instituto del que dependen.

De acuerdo al diseño de la investigación empleado, al análisis de la información presentado en el estudio, así como a lo antes mencionado, queda ampliamente comprobada la *hipótesis*

Si se implementa un programa de auditoría administrativa adecuado, como una herramienta de control eficaz, será más fácil detectar oportunamente las ineficiencias, irregularidades y anomalías, permitiendo en la organización la mejora e innovación de procesos así como un desarrollo más sano que se verá reflejado en la toma de decisiones y por ende en la calidad del servicio

CONCLUSIONES

Como producto de éste estudio, podemos llegar a la conclusión de que en el Instituto Mexicano del Seguro Social, por su magnitud, las auditorías deben de ser planeadas y ejercidas con base en programas que faciliten su realización y contemplen de manera integral las unidades de servicio a revisar, como unidades médicas de primero, segundo y tercer nivel de atención

Los Programas de Auditoría Administrativa son de vital importancia en virtud de ser un instrumento que no es juez y parte y por esa misma independencia cobra un sentido necesario e insustituible en la medición de resultados

Las observaciones y recomendaciones que se generen mediante la aplicación de un Programa de Auditoría Administrativa deben quedar por escrito, como un documento que facilite hacer el seguimiento para comprobar la corrección de las desviaciones de acuerdo a las fechas establecidas e informar a las autoridades correspondientes, así como al personal que generó las observaciones.

La Auditoría Administrativa como recurso de medición, al aplicarse propicia interactuar e influir durante la operación particular de cada área para ir la orientando con base en lo proyectado y dar cumplimiento a las metas, programas y presupuestos según las condiciones establecidas; sin embargo el evaluar nos lleva a concebir de manera integral la situación culminante de un período determinado (por lo menos dos veces al año) en dos aspectos:

Eficacia en el logro de las metas

Eficiencia en el uso de los recursos.

Con la información generada a partir de la aplicación de un Programa de Auditoría Administrativa, los directivos de la organización analizan y evalúan los resultados sustantivos y de apoyo de manera global, estableciendo diagnósticos que servirán para ser incorporados en las acciones de un segundo semestre o en su caso para la planeación del siguiente ejercicio y para proporcionar información a los Organos Superiores del Instituto

Hemos considerado ~~la~~ institución análogamente a un ser vivo que interactúa para lograr sus finalidades, así se dice que en el cuerpo humano sus órganos trabajan coordinadamente desarrollando sus funciones con la intención de procurar la vida, si el corazón falla se presentarán síntomas que permitirán al cerebro percatarse de ese mal

Toda organización, para alcanzar sus metas, necesita saber cómo están operando sus áreas de responsabilidad, y esto se puede hacer a través de informes generados por la aplicación de una Auditoría Administrativa, en las etapas de dirección y control básicamente

La información que se emita debe ser periódica y con carácter de síntesis, sobre los puntos medulares que permitan conocer en forma breve el funcionamiento de las diferentes áreas de competencia y complementada con aspectos de excepción con las incidencias o problemas vitales en la operación y que por su trascendencia ameriten su solución en los niveles superiores

A través de estos informes se instrumentará la toma de decisiones durante la ejecución del ejercicio, y también servirán como un factor valioso para la formulación de la siguiente planeación así como un elemento de juicio para la evaluación que se realice al término del período.

Los informes deberán en gran medida estructurarse tomando como base datos obtenidos de la aplicación de programas de auditoría así como de acuerdos, supervisiones, juntas, reuniones, evaluaciones y comités.

Lo anterior implicará definir el tipo de información que habrá de generarse según el instrumento de medición de resultados para no caer en repeticiones o duplicidades, pero tampoco anular la información que de alguna manera en aspectos prioritarios reconfirme situaciones que fortalezca la toma de decisiones

BIBLIOGRAFIA

- Bunge, Mario *La Investigación Científica*
España, Ariel, 1992
- Castro Sánchez, Ma. Eugenia. *Apuntes de Auditoría Administrativa*.
México, Instituto Lóndres, 1997.
- Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría.
Boletín E-02 Estudio y Evaluación del Control Interno
México, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, 1991
- Contraloría General Corporativa. *Lineamientos Generales para la Estructura y Concertación de Programas de Control y Auditoría 1997*.
<http://www.git.PEMEX.com/cgc/cap9/lingen.htm>
- De la Torre Villar, Ernesto. *Metodología de la Investigación*.
México, McGraw Hill, 1994
- Fernández Arena, José Antonio. *La Auditoría Administrativa*
México, Diana, 1994.
- Fernández Arena, José Antonio. *El Porceso Administrativo*.
México, Diana, 1991.
- Gomez Ceja, Gilberto. *Planeación y Organización de Empresas*.
México, Edicol, 1994.
- Hernández Sampieri, Roberto. *Metodología de la Investigación*.
México, McGraw Hill, 1991

- Jefatura de Servicios de Desarrollo de Recursos Humanos
Programa de Desarrollo Directivo.
México, IMSS Publicaciones, 1997
- Leonard, William P. *Auditoría Administrativa.*
Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos.
México, Diana Técnica, 1995.
- Paniagua, Victor y Espinosa, Fernando. *Auditoría Integral*
Fondo Editorial, Fac. Contaduría y Administración, 1995
- Rodríguez Valencia, Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa.*
México, Trillas, 1994
- Rosas y Novelo, Ma. de Lourdes. *La Ciencia y el Método Experimental.*
México, UNAM, 1994.
- Santillana González, Juan Ramón. *Auditoría Interna Integral IV.*
México, Ecafsa, 1996
- Secretaría de la Contraloría General de la Federación
Manual de Auditoría Pública
México, SECOGEF, 1991.

NOMBRE DEL ORGANISMO
IDENTIFICACION DEL
PROGRAMA DE AUDITORIA

ELABORO ____ (1)
REVISO ____ (1)
SUPERVISO ____ (1)

REVISION No ____ (2) CLAVE ____ (2) NOMBRE _____ (2)

NO DE ACTIVIDAD	DESCRIPCION	PERIODO DE REALIZACION			RESPONSABLE DE LA ACTIVIDAD	REF PAPELES DE TRABAJO	OBSERVACIONES	SUPERVISION
		PROG	REAL	DIAS				
(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)

INSTRUCTIVO DEL LLENADO

- (1) Iniciales y antefirma
- (2) Numero, clave y nombre de la revisión
- (3) Numero consecutivo de la actividad
- (4) Descripción clara, breve y concisa de la actividad
- (5) Tiempo estimado para su realización se recomienda de X semana a Z semana
- (6) Tiempo real utilizado, se cuantificara de la misma manera que se estimó
- (7) Número de días de realización
- (8) Se anotaran las iniciales del auditor responsable de su realización anotando iniciales y de preferencia su primer apellido completo
- (9) Se anotará el numero de referencia de la cédula en que se dejó constancia de la realización y conclusión de su ejecución
- (10) Se anotarán observaciones relevantes o la referencia a papeles de trabajo o cédula para consultar detalles
- (11) Auditor que supervisó la ejecución de la actividad

NOTA Se sugiere que este formato se elabore en hoja tabular de 14 columnas con concepto