



121
29

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

RECURSOS HUMANOS

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE AUDITORIA
EN LA DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS
DE UNA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACION
PUBLICA FEDERAL.**

**TRABAJO DE SEMINARIO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A
MARIA LETICIA ROLDAN LOPEZ**

ASESOR: LA. EVA LILIA TORRES REYES

CUAUTITLAN, MEXICO

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

267990



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

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

Propuesta de un Manual de Auditoría en la Dirección de Recursos Humanos de una Dependencia de la Administración Pública Federal

que presenta la pasante: Maria Leticia Roldán López,

con número de cuenta: 8609746-4 para obtener el Título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautilán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 19 98

MODULO:

PROFESOR:

FIRMA:

IV

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

III

L.A. Maria Teresa Muñoz García

I

M.A. L.A. José Vili Martínez Gonzales

DEDICATORIAS

A MI DIOS:

Por permitir concluir ésta etapa de
mi vida y darme el mejor de los
tesoros

MI FAMILIA

A MIS PADRES

Jovita López Morales
Fidel Roldán Romero

Por darme la vida y enseñarme con
Su ejemplo a luchar y salir
adelante.

**GRACIAS POR SU APOYO Y
AMOR**

A MIS HERMANOS

Luis, Susana, Elena, Mario y
Verónica

Por su apoyo incondicional,
esperando que éste logro les sirva
como ejemplo para impulsarlos a
seguir adelante.

A MI ESPOSO

Ing. Arturo Néquiz Peralta

Por aparecer en mi vida cuando más lo necesitaba y mostrarme de la vida su mejor cara, gracias por tú apoyo continuo.

TE AMO

A MI HIJA

Vanesa:

Por que tú existencia representa el milagro más grande de mi vida.

**A LA UNAM Y A LA
F.E.S. CUAUTITLAN**

Por permitir formar en mi persona la profesionista que soy

A MI ASESORA

L.A. Eva Lilia Torres Reyes

Por su tiempo y paciencia brindados para las mejoras de éste trabajo

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
 CAPÍTULO 1. MANUALES ADMINISTRATIVOS	
1.1 CONCEPTO.....	8
1.2 BENEFICIO.....	9
1.3 CLASIFICACIÓN.....	11
1.4 CONTENIDO.....	19
 CAPÍTULO 2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN UNA EMPRESA.....	26
2.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	39
2.3 TÉCNICAS DE CONTROL.....	39
2.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	41
2.5 NIVEL DE APLICACIÓN.....	43
2.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA.....	45

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO 1. MANUALES ADMINISTRATIVOS	
1.1 CONCEPTO.....	8
1.2 BENEFICIO.....	9
1.3 CLASIFICACIÓN.....	11
1.4 CONTENIDO.....	19
CAPÍTULO 2. AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	
2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN UNA EMPRESA.....	26
2.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL.....	39
2.3 TÉCNICAS DE CONTROL.....	39
2.4 AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....	41
2.5 NIVEL DE APLICACIÓN.....	43
2.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA.....	45

CAPÍTULO 3. AUDITORÍA A RECURSOS HUMANOS

3.1 CONCEPTO.....	51
3.2 MPORTANCIA.....	53
3.3 AUDITORÍA A LOS RECURSOS HUMANOS.....	54
3.4 BENEFICIOS.....	55
3.5 ASPECTOS A CONSIDERARSE.....	56
3.6 ALCANCE.....	57

CAPÍTULO 4. CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES.....	60
4.2 FUNCIONES.....	61
4.3 MARCO JURÍDICO.....	64
4.4 PROPUESTA DE UN MANUAL DE AUDITORÍA.....	68

CONCLUSIONES.....	105
-------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA.....	107
-------------------	-----

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas tanto públicas como privadas son susceptibles de sufrir imperfecciones y desajustes en su funcionamiento en relación con el objetivo o metas planeadas, por lo que surge la necesidad de establecer mecanismos de control que permitan evaluar con oportunidad las desviaciones, para corregir el rumbo que previamente se había determinado; En apoyo de ésta necesidad es utilizada la Auditoría Administrativa, ya que nos permite conocer errores, deficiencias mecánicas, así como flaquezas humanas; Sin embargo, como lo señala J. C. Burton en su obra de nominada "Management auditing", The Journal of Accountancy, publicada en mayo de 1968, págs. 41-46, "Aun cuando ya se ha escrito sobre auditoría administrativa, hasta la fecha no se ha hecho un esfuerzo formal por construir un marco para este tipo de auditoría" por lo que menciona que no se han creado procedimientos de auditoría administrativa.

"Los procedimientos de auditoría se definen como las técnicas de análisis aplicables a una variable o grupo de hechos, relativos a la administración, sujetos a examen y evaluación, mediante los cuales el auditor logra fundamentar su apreciación".

Las empresas públicas, caracterizadas principalmente por que su capital pertenece al estado y su finalidad es la satisfacción de necesidades de carácter social, tales como proveer de servicios básicos a la población; suministrar insumos energéticos e industriales a la planta productiva; intervenir en el diseño, la construcción, la operación y el mantenimiento de infraestructura; regular y promover numerosas actividades económicas realizadas por los particulares, así

como propiciar, en la medida de lo posible la generación de empleos, se han convertido en una carga para los ciudadanos, los que con sus impuestos sostienen a la burocracia; debido a que se ha incrementado el número de servidores públicos, los cuales generan despilfarro de recursos, deficiencias en la prestación de los servicios, carencia de eficacia, bajo desempeño de las personas que en ellas laboran, baja productividad y competitividad.

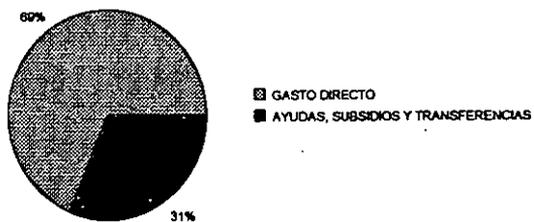
Cifras reportadas en el Censo Nacional de Empleo 1993 indican que a ese año se encontraban laborando 1'282,655 servidores públicos; los cuales para realizar sus operaciones en 1998 les fueron aprobados por la Cámara de Diputados \$74'031,000.00 pesos por concepto de Servicios Personales, cuya distribución dentro del presupuesto de egresos de la federación se muestra en las gráficas 1, 2 y 3.

La globalización económica que se genera a nivel mundial y la creciente demanda de servicios que solicita la población, esta originando en los gobiernos la necesidad de ser mejores administradores, a fomentar el ahorro y combatir el desperdicio, a exigir la simplificación de la burocracia, a crear niveles elevados de desempeño personal, a mejorar las actitudes, por que de lo contrario sucumbirían ante la competencia.

Por lo anterior, considero que ¿si se establece un manual de auditoría a los recursos humanos para una dependencia de la administración pública federal, coadyuvara a disminuir los problemas que esta enfrenta?

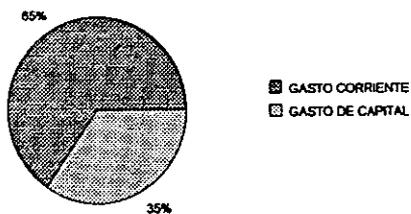
GRAFICA 1

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LAS DEPENDENCIAS FEDERALES PARA 1998



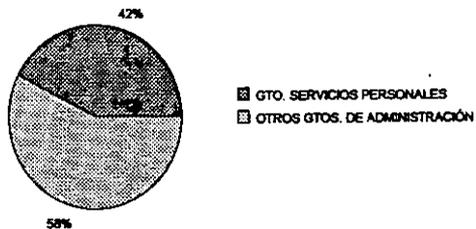
GRAFICA 2

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO DIRECTO DEL PRESUPUESTO DE EGRESOS



GRAFICA 3

DISTRIBUCIÓN DEL GASTO CORRIENTE EN LAS DEPENDENCIAS PARA 1998



OBJETIVO GENERAL

PROPONER UN MANUAL DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA ENCAMINADA A LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE UNA DEPENDENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL, QUE EFICIENTE EL FACTOR HUMANO.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- CONCEPTUALIZAR LO QUE ES UN MANUAL DE AUDITORÍA, ASÍ COMO IDENTIFICAR LOS APARTADOS QUE LO CONFORMAN.
 - CONOCER LOS CONCEPTOS BÁSICOS Y METODOLOGÍA DE UNA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA
 - DETERMINAR LAS FUNCIONES DE RECURSOS HUMANOS SUSCEPTIBLES DE SER AUDITADAS.
-
-

INTRODUCCIÓN

Nuestra vida se ve influida por los servicios que requerimos, y en su mayoría son proporcionados por el gobierno. Cuántas veces hemos hecho fila para obtenerlos, y al final terminamos fastidiados por la interminable espera; y mientras los minutos se nos hacen eternos, nos percatamos de la poca eficiencia del personal que ahí labora, sin embargo su origen puede ser motivado por un mal desempeño del área de Personal, al no contratar a la persona idónea para ocupar esos puestos o simplemente no proporciona la capacitación requerida, las causas pueden ser muchas.

Para llevar a cabo esa evaluación, es indispensable que el área de auditoría cuente con herramientas que le facilite su labor; entre estas están los manuales de auditoría, ya que ellos representan una guía para sus usuarios. Por lo que abarcamos este punto dentro del capítulo 1.

Los manuales se clasifican por contenido, función y por su grado de aplicación, los manuales de auditoría pertenecen a la clasificación de función.

El contenido de los manuales de auditoría se puede resumir en datos generales de la organización, índice, introducción y programas de auditoría

Se consideran empresas públicas, por que el origen de su capital es del gobierno, estas se pueden dividir en administración pública centralizada y paraestatal, las centralizada se encuentra constituida por 17 secretarías de estado y dos unidades

administrativas y las paraestatales son las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, entre otras más, pero aunque éstas sean del gobierno, su forma de administrarlas es igual que cualquier empresa; ya que utilizan el proceso administrativo.

Las dependencias de gobierno, requieren como toda empresa, el evaluar el grado de cumplimiento de sus programas por lo que se puede auxiliar de la auditoría administrativa situación que es manejada en el capítulo 2 del trabajo.

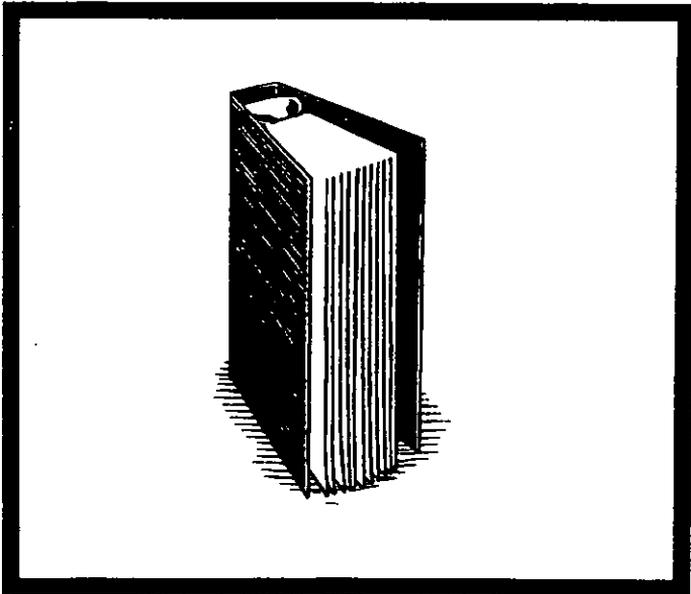
En el capítulo 3 manejamos lo que se entiende por Recursos Humanos, y la auditoría a ésta función, Así mismo incluimos los puntos de vista de Fernando Arias Galicia y Dale Yoder sobre los aspectos a considerarse en una auditoría a ésta función.

Por último tenemos en el capítulo 4 el caso práctico, en este se presenta a consideración del lector nuestra propuesta de manual de auditoría que sería factible de ser aplicado en ésta Secretaría de Estado.

Esperando que ésta investigación sirva como plataforma para aquellas personas que quieran profundizar mas sobre éste tema y hacer otra aportación, agradezco a los lectores de éste trabajo por su confianza y preferencia.

CAPÍTULO 1

MANUALES ADMINISTRATIVOS



1.1 CONCEPTO

“Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa”(1)

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente” (2)

“Es un documento que comprende lo elemental de una materia” (3)

Analizando los conceptos anteriores podemos extraer las partes más importantes que nos ayudaran a tomar un concepto propio de lo que es un manual.

⇒ Son documentos detallados.- Esta aseveración nos indica, que las actividades enunciadas en éstos, deberán ser descritas al grado de facilitar su comprensión, lo que nos muestra que debe ser legible, sin embargo, no hay que perder de vista que un documento demasiado extenso, origina tedio, por lo que tiene que cumplir con otra característica, el ser breve.

⇒ De forma ordenada.- Esto nos señala que el contenido del documento debe contar con un cierto orden, lo que denota claridad y sencillez en su elaboración.

(1) Munch Galindo y García Martínez “Fundamentos de administración”; Editorial Trillas, México 1997, p.135

(2) Rodríguez Valencia Joaquín “Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos”; Editorial ECASA, México 1993 p.55

(3) Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública “Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública”; Editado por el Colegio, México p.554

⇒ Elaborado sistemáticamente.- Es decir, que las actividades que describe se interrelacionan unas con otras, ya que no pueden percibirse como entes aislados. Los manuales muestran la manera en que opera la empresa y su relación con las distintas áreas que la conforman, por lo que debe ser práctico y flexible.

Con base al contexto anterior, podemos dar nuestro propio concepto de lo que es un manual, el cual será el que seguiremos mencionando en el resto del trabajo.

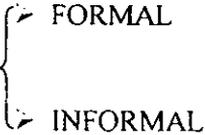
"Un manual es un documento que contiene de manera sistemática información que permite guiar la operación de sus usuarios y que cumple con las características de legibilidad, sencillez, claridad, brevedad, flexibilidad y además debe ser práctico."

1.2 BENEFICIO DE LOS MANUALES

Las distintas áreas que conforman cualquier empresa, se ven en la necesidad de coordinar su trabajo para sacar adelante el proceso productivo, lo cual se logra a través del flujo de la comunicación, la que nos permite obtener:

- * Un alto grado de coordinación y una consistencia en la transmisión de la orden a lo largo de las líneas de responsabilidad
- * Garantizan la claridad y precisión de las órdenes, haciendo más fácil la explicación de las tareas asignadas al personal.
- * Favorece la colaboración del personal.

La comunicación se da por dos medios



FORMAL

INFORMAL

MEDIOS DE COMUNICACIÓN FORMAL

Su existencia es del conocimiento de todos, su fin principal es el hacer llegar información donde sea necesario y en el momento más conveniente. A éste tipo de medios pertenecen los manuales.

MEDIOS DE COMUNICACIÓN INFORMAL

Nacen de una relación interpersonal, por lo que no se puede verificar su veracidad por éste medio.

Los manuales administrativos, representan un importante medio de comunicación utilizado por la empresa, ya que cualquier falla que exista en ésta, motivara que se desvirtúe la información.

La existencia de éste tipo de documentos elimina la barrera administrativa de la comunicación

Los manuales administrativos son de gran utilidad ya que permiten comunicar al personal que integra la empresa sobre aspectos tales como:

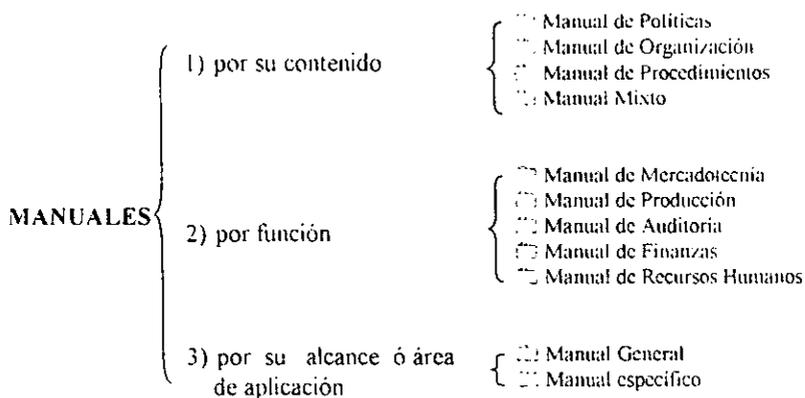
- ◆ Organización de la empresa.
 - ◆ Funciones y responsabilidades de cada miembro.
-
-

- ◆ Incrementa la eficiencia de los empleados, al señalar la manera en que deben ser realizadas las distintas actividades.
- ◆ Evitan la duplicidad u omisión de funciones.
- ◆ Instruir al personal sobre el marco normativo de su actuación
- ◆ Las relaciones que tienen las actividades entre los distintos departamentos o funciones dentro de la propia organización y fuera de ella.
- ◆ Facilitan la introducción de nuevo personal a la organización.
- ◆ El trabajo es realizado con mayor facilidad
- ◆ Unifica el criterio de aplicación e interpretación de las políticas.

No obstante los beneficios que representan, algunos organismos prestan poca importancia a estos aspectos; sin embargo, es nuestra función como Licenciados en Administración el resaltar su importancia, ya que los manuales representan un documento básico.

1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales pueden clasificarse como se menciona a continuación:



POR SU CONTENIDO

Este se refiere al contenido en particular de los manuales

☞ MANUAL DE POLÍTICAS

Podemos decir, que el conjunto de políticas conforman un Manual, sin embargo esto no es suficiente, ya que es necesario entender lo que es una política y de esta forma conocer el contenido de éste tipo de manual. Consultando el concepto de política encontré que la palabra política proviene del griego *politiké* que significa “arte de gobernar una nación”; como se observa, el significado de ésta palabra es algo abstracto, lo que dificulta su entendimiento, dada esta situación, mencionaremos otros conceptos, los que se detallan a continuación:

“La política es el curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado” (4)

(4) Fernández Arena José Antonio “El Proceso Administrativo”: Editorial Diana, México 1978 p. 146

“Las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.” (5)

Gracias a los conceptos mencionados podemos conocer lo que encontraremos al consultar éste tipo de documento, no obstante lo anterior, profundizaremos un poco mas sobre algunas definiciones publicadas de manual de políticas.

“El manual de políticas señala las reglas que rigen el desempeño de una función”(6)

“Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos” (7)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

“Expone con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa” (8)

Para mayor entendimiento me permito comentar los principales aspecto mencionados en el concepto anterior.

(5) Munch Galindo *op. cit.* p. 88

(6) Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública *op. cit.* p.554

(7) Rodríguez Valencia *op. cit.* p. 63

(8) Rodríguez Valencia *op. cit.* p.92

Estructura organizacional. Es el marco en el cual deberá operar las personas que conforman la organización; es decir, son todas las partes que integran a una empresa.

Puesto. Conjunto de actividades, cualidades y responsabilidades que conforman una unidad de trabajo.

Jerarquía. Es un estatus o posición dentro de la organización la cual contempla deberes y privilegios

Responsabilidad. Es la obligación que tiene una persona de responder por los actos que ejecuta o cuando se tiene responsabilidad compartida, por los actos que otros hacen.

Autoridad. Es el derecho de mandar y de hacerse obedecer.

Funciones. Son las obligaciones impuestas en un cargo determinado.

📁 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“Un procedimiento es un modus operandi; son un conjunto de reglas que señalan una acción procesal, un actuar en tiempo, con un orden preciso de secuencia”. (9)

“Los procedimientos son acciones ordenas en tal secuencia, que garantice la obtención de los resultados prefijados del modo más económico”. (10)

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina”(11)

Como se puede apreciar, en esencia los procedimientos tienen como fin estandarizar las operaciones; es decir, que estas se realicen de la misma manera, lo que es de mucha utilidad para el personal de nuevo ingreso, ya que le sirve como guía para el desarrollo de su trabajo.

Para nosotros el Manual de procedimientos

Es el documento que incluye información metódica referente a los pasos y operaciones que deben realizarse para el cumplimiento de las funciones de una unidad administrativa.

☞ MANUAL MIXTO

Este tipo de manual es una combinación de los antes mencionados, por lo que en su contenido se puede encontrar por ejemplo, políticas y procedimientos o éste puede ser un manual de organización y procedimientos.

(10) G. Testa; Traducción por Urizar Fernando “Organización y dirección de Personal”, Ediciones Deusto, España 1973 p. 165

(11) Rodríguez Valencia op. cit. p.105

POR SU FUNCIÓN

Esta clasificación se refiere a las obligaciones de cada área de responsabilidad, departamentos, o divisiones que conforma la empresa, en cuanto las actividades y labores que en ella se desarrollan.

☞ MANUAL DE MERCADOTECNIA

A través de ésta área, se conoce lo que el consumidor quiere, desea y necesita de un producto, por lo que sus funciones se encaminan a la:

1. *Investigación de mercados*

2. *Planeación y desarrollo de productos*

⇒ Empaque, color, precio, nombre del producto

⇒ Pruebas sobre la aceptación del producto

3. *Distribución*

⇒ Medios de distribución

⇒ Colocación de los productos

⇒ etc.

☞ MANUAL DE PRODUCCIÓN

Producción tradicionalmente se ha considerado uno de las áreas más importantes, ya que en ella descansa la formulación y desarrollo de nuevos métodos de trabajo

para la transformación de productos. El área de producción tiene como funciones principales:

⇒ ***Ingeniería del producto:***

⇒ Diseño de productos

⇒ Pruebas de ingeniería

⇒ Asistencia de mercadotecnia

1. *Ingeniería de la planta:*

⇒ Diseño de instalaciones

⇒ Mantenimiento y control de equipos

2. *Planeación y control de la producción:*

⇒ Informes de avances de la producción

⇒ Planeación de la producción

3. *Control de calidad:*

⇒ Normas de calidad

⇒ Inspección de muestras

📁 **MANUAL DE AUDITORÍA**

El área de auditoría se encarga de la investigación de la causa y efecto de determinados fenómenos con la finalidad de emitir su opinión sobre posibles mejoras, los manuales de auditoría pueden estar enfocados por su tipo de revisión a:

1. *Auditoría Financiera:*

Estas son las auditorías tradicionales de controles contables, como cuentas por pagar y por cobrar, nóminas, etc. con la finalidad de emitir su opinión sobre la

razonabilidad de los estados financieros y si sus operaciones contables cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

2. Auditoría Administrativa:

Es un instrumento definido para la continua evaluación de los métodos y el desempeño de todas las áreas de la empresa.

3. Auditoría de Calidad:

Se realizan para analizar la eficacia e implantación de programas diseñados para elevar al máximo la calidad de los bienes o servicios entregados al cliente.

📁 MANUAL DE FINANZAS

Este manual maneja actividades como la contabilidad, costos, gastos, presupuestos, etc.

📁 MANUAL DE RECURSOS HUMANO

En éste manual se contemplan aspectos como la contratación y empleo, capacitación, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial.

POR SU ÁREA DE APLICACIÓN

☞ MANUAL GENERAL

Se refieren a todo el organismo; por ejemplo Manual general de organización, Manual general de procedimientos y Manual general de políticas.

☞ MANUAL ESPECÍFICO

Este tipo de manuales se elaboran con base a los procesos internos establecidos en cada área funcional, por ejemplo, Manual específico de Reclutamiento y selección, Manual específico de auditoría interna, etc.

1.4 CONTENIDO DE UN MANUAL

El diseño de los manuales varía en base a la creatividad de cada responsable de su elaboración, sin embargo, para homogeneizar criterios se establecen los siguientes apartados que deben contener.

1. IDENTIFICACIÓN O GENERALES

En este punto se hace referencia a los datos siguientes:

- a) Nombre de la empresa o área funcional
 - b) Nombre del manual
 - c) Alcance del manual (general o específico)
 - d) Fecha de publicación
-
-

Esta información será plasmada en la carátula del manual de que se trate

2. ÍNDICE

El índice capta la estructura y orden del trabajo, de tal manera que el lector quede orientado desde el principio.

Para la elaboración de éste se debe considerar lo siguiente:

- a) Mencionar el contenido específico de cada apartado
- b) Debe tener referencia numérica o alfanumérica.
- c) La referencia debe colocarse de preferencia a la izquierda de los temas
- d) Contener número de página, que facilite la consulta de los temas.

3. INTRODUCCIÓN

La Introducción, como su nombre lo indica sirve para introducir e invitar al lector a consultar el manual; Además, incluye información acerca de lo que es el documento, el objetivo que persigue, a quien va dirigido, cómo debe usarse, su ámbito de aplicación así como sus revisiones y autorizaciones.

Hay que recomendar que la introducción debe ser breve, ya que si es demasiado larga, el lector omitirá o dejará inconclusa su lectura. De la misma manera es importante señalar que en éste se debe indicar brevemente el tema del manual y enfatizar en la manera en que contribuye a su labor.

3.1 OBJETIVO DEL MANUAL. Se describe lo que se desea obtener con la aplicación del manual.

3.2 AMBITO DE APLICACIÓN. Se debe incluir brevemente lo que abarca el manual.

3.3 COMO USAR EL MANUAL. Es la parte más importante de la introducción, ya que orienta al lector sobre la manera correcta de consultar el documento, así como, que tanto debe conocer sobre el tema.

Esta sección debe abarcar aspectos tales como:

- ☺ Un examen del formato de manual
- ☺ Explicación de claves y símbolos
- ☺ Orientar al lector sobre los apartados importantes que no debe omitir consultar.

3.4 REVISIONES Y AUTORIZACIONES. Se debe mencionar quien elaboró y autorizó el manual, y si ha sufrido modificaciones.

4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Se hará una reseña breve del origen del área, de su departamentalización o algún hecho significativo. Es importante su inclusión en el manual, ya que el conocer lo que fue en el pasado, nos permite entender nuestro presente y visualizar el futuro.

5. NORMATIVIDAD

Es la legislación jurídica de la que se derivan las atribuciones de la entidad o dependencia, dependiendo del ámbito de aplicación puede incluir también, las de un área determinada.

6. ORGANIGRAMA

Representa una visión esquematizada de como se encuentra conformada la empresa, cuáles son los niveles jerárquicos, y sus relaciones.

7. FUNCIONES GENERALES DE CADA ÁREA

Se menciona las actividades que tiene inherentes cada una de las unidades administrativas

8. DIAGRAMAS DE FLUJO

Es una representación gráfica de la secuencia de las operaciones plasmadas en los procedimientos mencionados en el manual.

9. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS

En este apartado se debe presentar por escrito en el caso de que su ámbito de aplicación del manual sea general, el total de procedimientos existentes en la organización, pero si es específico, sólo deberá contener los del área de interés.

10. FORMATOS E INSTRUCTIVOS

Se deben incluir formatos e instructivo, principalmente en el manual de procedimientos, ya que estos son un apoyo para las operaciones de las áreas, ya que estandariza la entrega y control de la información.

11. DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS

Al igual que en la descripción de procedimientos, éste apartado, incluye las políticas de la empresa y las presenta en el manual, dependiendo del ámbito de aplicación.

12. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Esta es la parte más importante del manual de auditoría, ya que incluye los programas de auditoría de procesos específicos.

El programa de auditoría es un enunciado lógicamente ordenado y clasificado de los procedimientos de auditoría que han de emplearse en cada revisión, los cuales sirven como guía para evitar que se omita algún detalle importante del trabajo realizado; en la inteligencia de que no todos podrán ser aplicados a todas la auditoría y que los supuestos no previstos tendrán una atención diferente a los cuales se le aplicaran los procedimientos que a criterio del auditor considere convenientes.

13.FUNCIONES ESPECÍFICAS DE CADA DEPARTAMENTO

En éste punto como su nombre lo indica se debe describir las funciones de cada departamento o división que forma parte de la unidad administrativa.

Para mayor claridad de los aspectos específicos que debe contener cada uno de los manuales antes mencionados, se presenta a continuación el cuadro 1, que señala los apartados específicos que los conforman.

CUADRO 1

CONTENIDO	MANUALES								
	POR SU CONTENIDO				POR SU FUNCIÓN			POR AMBITO DE APLICACIÓN	
	P O L Í T I C A S	O R G A N I Z A C I Ó N	P R O C E D I M I E N T O S	M I X T O	M E R C A D O T E C N I A	P R O D U C C I Ó N	A U D I T O R Í A	G E N E R A L	E S P E C Í F I C O
1. Identificación o generales	x	x	x	x	x	x	x	x	x
2. Índice	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3. Introducción	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.1 Objetivo del manual	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.2 Ambito de aplicación	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.3 Como usar el manual	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.4 Revisiones y Autorizaciones	x	x	x	x	x	x	x	x	x
4. Antecedentes históricos		x		x				x	
5. Normatividad (en caso de administración pública)		x		x				x	
6. Organigrama	x	x	x	x				x	
7. Funciones de cada área		x		x				x	
8. Diagramas de flujo			x	x					
9. Descripción de procedimientos			x	x				x	
10. formatos e instructivos			x	x				x	
11. Descripción de políticas	x			x				x	
12. Programas de auditoría							x	x	
13. Funciones específicas de cada departamento					x	x			x

CAPÍTULO 2

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA



2.1 LA ADMINISTRACIÓN EN UNA EMPRESA

CONCEPTO DE EMPRESA

“La Empresa” término difícil de conceptualizar, sin embargo, nuestra vida diaria se ve rodeada e influida por ellas, representan nuestra principal actividad económica con la que satisfacemos necesidades individuales y colectivas, de vestido, alimentación, educación, reconocimiento, salud, recreación, etc. son la unidad en la que se mezclan sueños y esperanzas no sólo de las personas que en ellas laboran sino de la sociedad en su conjunto.

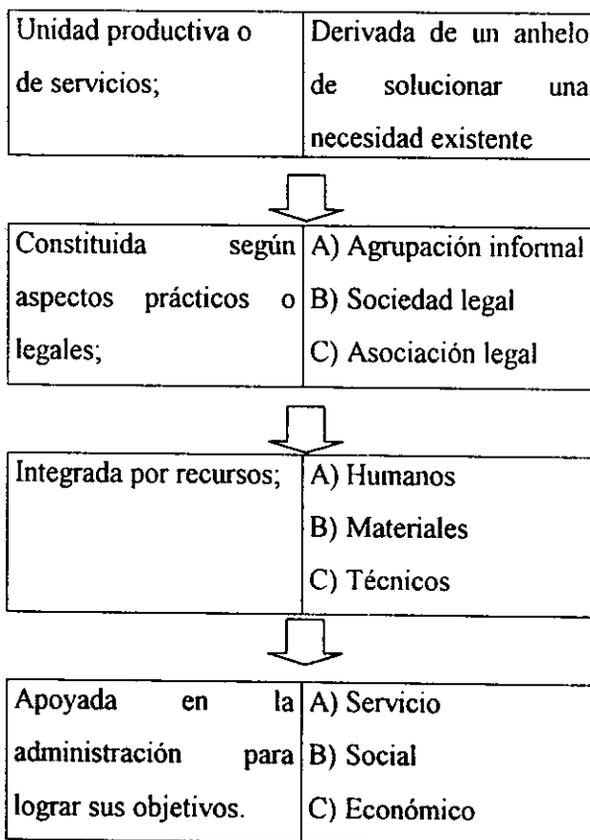
Existen algunos conceptos dados, como el de Guzmán Valdivia, que explica que “es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa” (12)

Otro importante autor Munch Galindo dice que la empresa es un “grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad” (13)

Por su parte Fernández Arena conceptualiza a la empresa como la

(12) Guzmán Valdivia Isaac “La Ciencia de la Administración” Limusa, México 1966

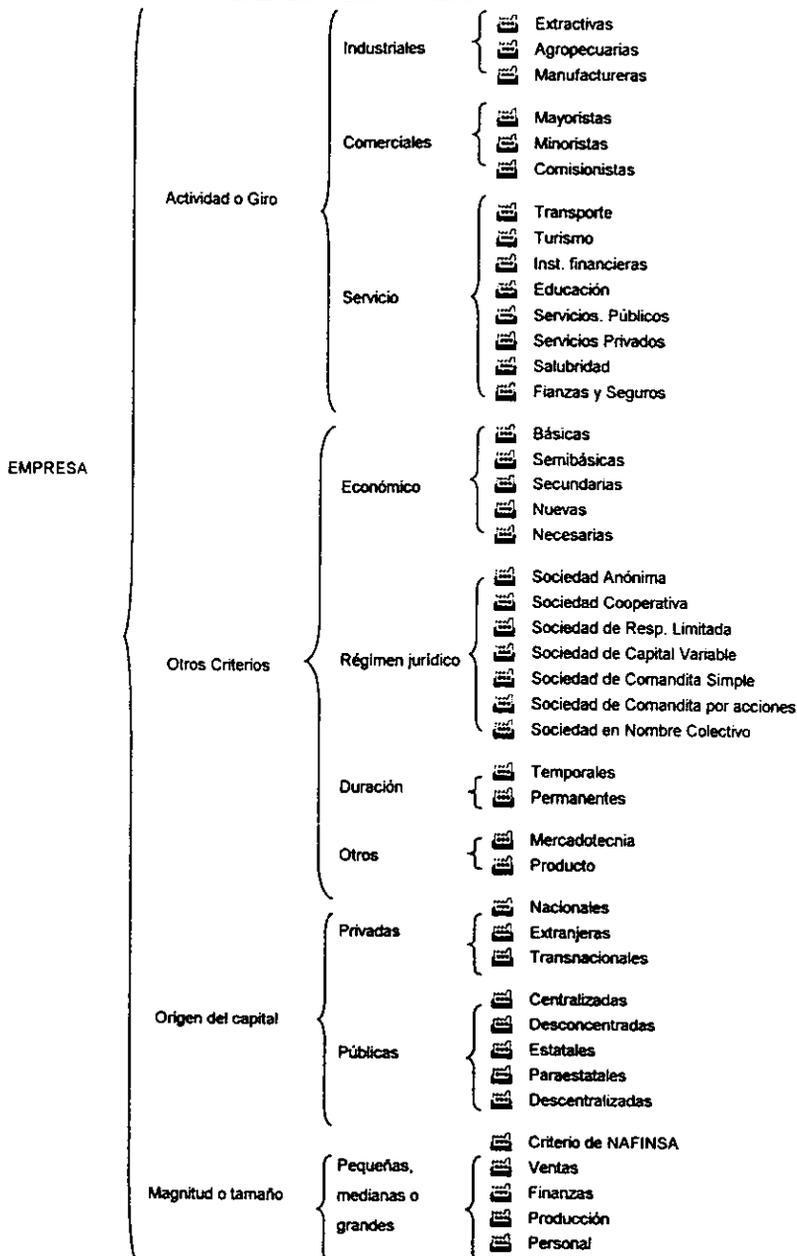
(13) Munch Galindo *op. cit.* p.47



(14)

Para nosotros la empresa es la unidad satisfactora de necesidades la cual se encuentra integrada por recursos humanos, materiales y financieros para el logro de los objetivos establecidos.

CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA



Existen diversos criterios para clasificar a la empresa

Actividad o giro

Las actividades económicas son aquellas acciones que realiza el hombre para obtener, transformar e intercambiar, los recursos que le ofrece la naturaleza; de acuerdo a la actividad o giro la empresa se puede clasificar en:

Industriales. La actividad de este tipo de empresas es la extracción y/o transformación de materias primas para la producción de bienes; se subdividen en:

1. *Extractivas.* Se dedican a la explotación de recursos naturales como el petróleo, madera, minerales, etc.
2. *Agropecuarias.* Su función es la explotación de la ganadería y la agricultura
3. *Manufactureras.* Su actividad se encuentra orientada a la transformación de materias primas en productos terminados, ya sean de consumo final o de la producción de bienes intermedios, mismos que serán utilizados por otras industrias como materia prima para la elaboración de productos de consumo final.

Comerciales. Son empresas intermediarias entre productores y consumidores, mediante la compra y venta de diversos artículos de consumo final. Se dividen en:

1. *Mayoristas.* Efectúan ventas a gran escala a comerciantes minoristas principalmente.
2. *Minoristas.* También llamados detallistas, dedicados a la venta de productos a pequeña escala (menudeo), para hacerlos llegar al consumidor.
3. *Comisionistas.* Venden productos o servicios por una un porcentaje de la venta llamada comisión.

Servicio. Son las actividades complementarias que exige la sociedad para satisfacer sus necesidades y lograr el bienestar de la población; tales como: transporte, turismo, instituciones financieras, educación, servicios públicos y pri-

vados, salubridad, fianzas y seguros.

Económico. De acuerdo con Diego López Rosado, éstas se subdividen en:

1. *Básicas.* Consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país
2. *Semibásicas.* Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población
3. *Secundarias.* Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores
4. *Nuevas.* Se dedican a la fabricación de artículos que no se producen en el país
5. *Necesarias.* Manufacturan o fabrican en el país cantidades insuficientes de productos para la satisfacción de las necesidades internas.

Régimen jurídico. Estas pueden ser según la Ley General de Sociedades Mercantiles:

1. *Sociedad en nombre colectivo.* “Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales”. (16)
2. *Sociedad en comandita simple.* “Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de aportaciones”. (17)

(16) Ley General de Sociedades Mercantiles artículo 25

(17) *ibidem*, art. 51

-
-
3. *Sociedad de responsabilidad limitada*. “Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones...” (18)
 4. *Sociedad anónima*. “Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones”(19)
 5. *Sociedad comandita por acciones*. “Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de una manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de acciones”. (20)
 6. *Sociedad cooperativa*. Son aquellas que están integradas por individuos de la clase trabajadora, que aportan a la sociedad su trabajo personal.
 7. *Sociedades de capital variable*. Las sociedades mencionadas anteriormente, podrán aumentar o disminuir su capital

Origen del capital.

Privadas. Son privadas cuando el origen del capital es de inversionistas cuya finalidad es lucrativa.

Pública. Este tipo de empresas pertenece al estado y su finalidad generalmente, es la satisfacción de necesidades de la comunidad. En México la administración pública federal se divide en centralizada y paraestatal.

1. *Centralizada*. Se encuentra integrada por:

A) Presidencia de la República

(18) *ibidem*, art. 58

(19) *ibidem*, art. 87

(20) *ibidem*, art. 207

B) Secretarías de estado

1. *Secretaría de Gobernación*
2. *Secretaría de Relaciones Exteriores*
3. *Secretaría de la Defensa Nacional*
4. *Secretaría de Marina*
5. *Secretaría de Hacienda y Crédito Público*
6. *Secretaría de Desarrollo Social*
7. *Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*
8. *Secretaría de Energía*
9. *Secretaría de Comercio y Fomento Industrial*
10. *Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural*
11. *Secretaría de Comunicaciones y Transportes*
12. *Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo*
13. *Secretaría de Educación Pública*
14. *Secretaría de Salud*
15. *Secretaría de Trabajo y Previsión Social*
16. *Secretaría de la Reforma Agraria*
17. *Secretaría de Turismo*

C) Departamentos administrativos

D) Consejería jurídica del ejecutivo federal

2. **Paraestatal.** llamados también descentralizados. Son las entidades creadas por ley o decreto del Congreso de la Unión o por decreto del Ejecutivo Federal, con responsabilidad jurídica y patrimonio propio. Y son los siguientes:

- A) Empresas de participación estatal
 - B) Instituciones Nacionales de Crédito
 - C) Organizaciones auxiliares nacionales de crédito
-
-

D) Instituciones Nacionales de seguros y fianzas

E) Fideicomisos Públicos

Magnitud o tamaño.

Criterio de Nafinsa. Nacional Financiera la clasifica en Grande, Mediana y pequeña.

Venta. Se establece el tamaño de la empresa en función al nivel de ventas; la empresa pequeña tiene ventas locales; empresa mediana ventas Nacionales; y la empresa Grande tiene un nivel de ventas internacional.

Finanzas. El tamaño se determina con base en el monto de su capital.

Producción. El tamaño por este tipo de criterio estriba en función al nivel de maquinaria con que cuente la empresa.

Personal. El tamaño la empresa, ésta en función al número de empleados.

Menos de 250 empleados	Pequeña
Entre 250 y 1000 empleados	Mediana
Más de 1000 empleados	Grande (21).

PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración indistintamente de la empresa de que se trate, se lleva a cabo mediante la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de sus actividades; es decir, mediante la aplicación del proceso administrativo, ya que las funciones administrativas son consideradas universales, situación que ratifica Harold Koontz al hacer el siguiente comentario "al actuar en su capacidad

(21) Munch Galindo *op. cit.* p.45

administrativa, los presidentes, jefes de departamento, capataces, supervisores, rectores universitarios, obispos y jefes de agencias gubernamentales, todos hacen lo mismo". (22)

El proceso administrativo es "el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral". (23)

Existen diversos criterios en cuanto al número de elementos que componen el proceso administrativo, situación que se debe al nivel de desagregación que se da a éste, sin embargo la esencia es la misma.

Para efectos de éste trabajo, tomaremos el proceso administrativo expuesto por Agustín Reyes Ponce, por ser uno de los más detallados; así como la separación hecha por Lynda F. Urwick al proceso administrativo, para mayor comprensión del tema.

Urwick "separó el proceso administrativo en dos fases llamadas Mecánica y Dinámica, la Fase Mecánica es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro. Mientras que la Dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social". (24)

FASE MECÁNICA

(22) Harold Kontz y Crill o' Donell "Principios de administración" McGrawhill 1968, p. 54

(23) Munch Galindo *op. cit.* p. 29

(24) *ibidem* p. 33

PREVISIÓN. La palabra previsión proviene de pre-ver que significa ver anticipadamente; éste elemento responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?.

La previsión es “el elemento de la administración en el que con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa” (25)

Para responder a la pregunta de éste elemento se deben:

1. Fijar los objetivos
2. Investigar los factores que ayudan u obstaculizan el cumplimiento de nuestros objetivos
3. Coordinar los distintos factores resultado de nuestra investigación y adaptarlos a los objetivos propuestos.

PLANEACIÓN. “Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarios para su realización”. (26)

Éste elemento nos señala “Qué debe hacerse” y “Cuándo debe hacerse”. Se encuentra constituido por tres etapas:

1. Políticas.- Son los criterios que guían la acción.
2. Procedimientos.- Son la secuencia cronológica de las operaciones.

(25) Reyes Ponce Agustín “Administración de empresas” Limusa 1990, p. 101

(26) *ibidem*. P.61

-
-
3. Programas.- son los planes en los que se plasman los objetivos, la secuencia de las operaciones y el tiempo requerido para su realización.

ORGANIZACIÓN. “Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, son el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes señalados”. (27)

Este elemento se responden las preguntas ¿Quién?, ¿Dónde?, y ¿Cómo deben hacerse las actividades planeadas?. Contempla tres etapas:

1. Funciones.- en ésta, se divide la actividad general para fijar otras de menor amplitud.
2. Jerarquía.- Se agrupan las funciones dentro de una línea de mando y responsabilidad.
3. Obligaciones.- Son las funciones impuestas a cada unidad de trabajo.

FASE DINÁMICA.

INTEGRACIÓN. “Es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social”. (28)

Las etapas que lo componen son:

1. Selección.- Tiene por objeto escoger entre los distintos candidatos el más apto para un puesto específico.

(27) *Ibidem* p.212

(28) *Ibidem* p.256

2. Introducción.- Articula y armoniza a un nuevo elemento al grupo social del que formará parte.
3. Desarrollo.- Busca desenvolver las cualidades que tiene cada persona.

DIRECCIÓN. Es el “elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas”. (29)

Comprende tres etapas.

1. Mando o autoridad.- Es el derecho de mandar y hacerse obedecer.
2. Comunicación.- Se dice que la comunicación dentro de la organización es el sistema nervioso de la administración; debido a que del centro surge información que es enviada a quien deba conocerla.
3. Supervisión.- Es ver si las cosas se están haciendo conforme a lo planeado.

CONTROL. Éste es el último elemento de la fase dinámica. “Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcial, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”. (30)

Comprende tres etapas:

1. Establecimiento de normas.- Las normas son señalamientos imperativos de algo que ha de realizarse.
2. Operación de los controles.- Es la acción que lleva cada uno de los técnicos especialistas para el manejo de los controles.

(29) *Ibidem* p. 305

(30) *Ibidem* p.355

3. Interpretación de resultados.- Es la explicación que se hace de los resultados obtenidos, y sirve de base para reiniciar el proceso administrativo.

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	1. Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
	2. Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos, Presupuestos.
	3. Organización.	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINÁMICA	4. Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5. Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6. Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación. (31)

2.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL

No obstante que el control es el último elemento del proceso administrativo, no quiere decir que su aplicación se haga al final; sino que éste va inmerso en cada uno de los elementos que componen el proceso.

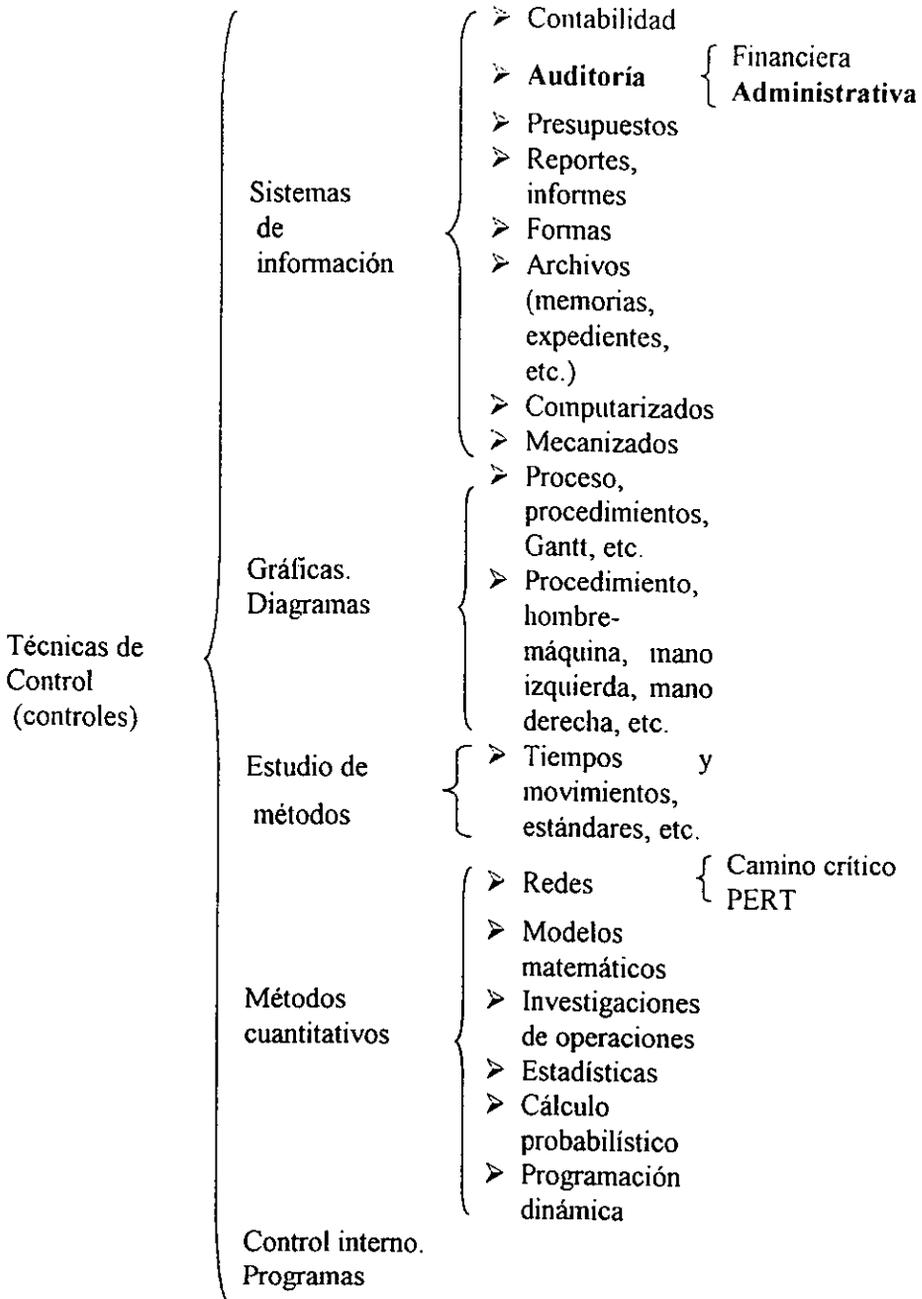
Aunque la empresa cuente con una excelente planeación, es importante evaluar como se están llevando a cabo las actividades con la finalidad de prever errores.

El control es un sistema de información que nos permite conocer:

- Si se está cumpliendo con la responsabilidad conferida.
- Si está siendo ejercida la autoridad debidamente.
- Si los controles establecidos están en función de los objetivos.
- Las desviaciones existentes y las causas que lo originaron.
- Posibles errores que afectarán el cumplimiento de los objetivos.
- Reduce costos y ahorra tiempo.

2.3 TÉCNICAS DE CONTROL

Las herramientas de las que nos podemos auxiliar para llevar a cabo el proceso de control son las siguientes:



SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información son todos aquellos medios de los que se puede valer el Licenciado en Administración para obtener datos sobre el funcionamiento de cada una de las actividades de la empresa, estos comprenden técnicas como la contabilidad, presupuestos, informes, reportes, archivos, expedientes, sistemas computarizados, sistemas mecanizados, la auditoría financiera y la **auditoría administrativa**, por ser ésta última nuestro principal tema de estudio, y por lo extenso que representaría hablar sobre cada una de las técnicas mencionada, las cuales serían objeto de otro tema de titulación, sólo abarcaremos lo referente a la auditoría administrativa.

2.4 CONCEPTO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Con la finalidad de asentar las bases del conocimiento sobre esta materia, es indispensable presentar la definición expuesta por diversos autores de lo que es la auditoría administrativa y por último concluiremos con un concepto propio.

“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” (32)

(32) William P. Leonard "Auditoría Administrativa" Editorial Diana, México 20^a. Impresión 1996. p.45

“La auditoría administrativa 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 la participación individual de los integrantes de la institución” (33)

La auditoría administrativa “es un examen detallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social. Consiste en la aplicación de diversos procedimientos con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados en relación con las metas fijadas; los recursos humanos, financieros y materiales empleados; la organización, la utilización y coordinación de dichos recursos; los métodos y controles establecidos y su forma de operar”(34)

“La auditoría operativa es una actividad concebida para analizar la estructura de la organización, los sistemas internos, la dinámica de trabajo y el desempeño administrativo”(35)

“La auditoría administrativa es aquella que tiene como objeto el análisis y la mejora de cualquier componente de la organización a excepción de su sistema financiero y contable”(36)

(33) Fernández Arena José Antonio "Auditoría Administrativa" Editorial Diana, 1992 p.17-19

(34) Rodríguez Valencia Joaquín "Sinopsis de Auditoría Administrativa" Editorial Trillas, 1991 p. 48

(35) Willingham John J. Y D. R. Carmichael "Auditoría conceptos y métodos" McGraw-Hill, Colombia 1982 p.14

(36) Mas Jordi y Ramió Carles "La auditoría operativa en la práctica" Editorial Alfaomega, Colombia 1998 p.29

Para nosotros la “Auditoría Administrativa es una técnica de control que nos permite conocer a través de una revisión metódica de la gestión administrativa, el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos en una institución”.

2.5 NIVEL DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

La auditoría administrativa investiga, analiza y evalúa el proceso administrativo aplicado a nivel integral, funcional y analítico.

Auditoría Administrativa (Alcance)	Integral	{ Se efectúa la inspección a la empresa en su totalidad, tomando a ésta como la unidad a revisar
	Funcional	{ Es la revisión a las funciones básicas de la empresa como Recursos Humanos, Mercadotecnia, Finanzas y producción
	Analítica	{ Es la verificación de alguna actividad en particular como reclutamiento y selección, administración de salarios, etc.

Su objetivo es proporcionar un panorama administrativo de la empresa que se audita, señalando el grado de efectividad con que opera cada una de las funciones que la integran; y descubrir deficiencias o irregularidades y determinar sus probables remedios.

Está encaminada a proporcionar una medida del logro de las metas y objetivos de la organización, de la eficacia de los procedimientos de operación y de los controles internos, del desempeño de algunos funcionarios en particular y otros aspectos no financieros.

Los resultados de una auditoría administrativa pueden incluir desde informes con recomendaciones sobre mejoras en la eficiencia y eficacia de las operaciones ordinarias, hasta sugerencias generales sobre la adecuada utilización de los recursos para proporcionar mayores beneficios a la compañía. Los informes de las auditorías administrativas pueden comprender recomendaciones para la reestructuración de departamentos o divisiones, recomendaciones sobre entrenamiento y reemplazo de personal, o resultados de análisis de valores de costo de controles internos de una organización.

“La labor del auditor administrativo tal vez pudiera compararse con la de un médico general, cuyo conocimiento y experiencia son útiles y que en virtud de ellos puede diagnosticar los puntos débiles de la empresa, y apuntar los remedios”(37)

(37) William P. Leonard *op. cit.* p.131

2.6 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

ANÁLISIS PRELIMINAR

El auditor se debe familiarizar con la función y el área en que se realizará la revisión, con la finalidad de decidir lo que se va hacer; por lo que debe tener una entrevista inicial con él titular del área u operación a evaluar para hallegarse de la siguiente información:

- A. Importancia que representa para la empresa la función u operación que se audita (repercusión financiera)
- B. Indicadores tales como rotación, ausentismo, enfermedades, accidentes, etc.
- C. Estructura de la organización
- D. Políticas y procedimientos aplicables a la operación
- E. Reglamentación federal, estatal y municipal que rigen las operaciones
- F. Informes de auditorias anteriores
- G. Operaciones, y programas
- H. Control interno administrativo.

El control interno administrativo “comprende aunque no en forma exclusiva, el plan de organización y los procedimientos y registros relativos a los procesos de

decisión que orientan la autorización de transacciones por parte de la gerencia.”(38)

La entrevista deberá ser preparada con anticipación a efecto de evitar pérdida de tiempo y esfuerzo, y notificar con oportunidad a la persona o personas que se entrevistarán, dándoles a conocer los puntos a tratar, para que preparen la información necesaria.

Es importante indicar a los auditados el fin que persigue la auditoría, ya que eso evitará el entorpecimiento de la misma, debido a que la percepción que se tiene generalmente sobre ésta actividad es la de un policía.

ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

Una vez que el auditor se ha familiarizado con la empresa, procederá a elaborar el programa específico de auditoría, cuyos puntos objeto de estudio, se establecerán conforme al criterio y experiencia profesional del auditor, mismos que serán el soporte del citado programa.

“En el programa de auditoría se detallan diferentes pasos a fin de asegurar que se cubrirán todos los aspectos. En el se registrará todo lo hecho por el auditor para dar cumplimiento a cada uno de los pasos”(39)

El programa de trabajo es un esquema detallado que proporciona

- Una descripción de los procedimientos de auditoría para ejecutar la revisión
- La asignación del trabajo a cada uno de los auditores
- El registro del trabajo realizado

(38) Willingham *op. cit.* p.206

(39) William P. Leonard *op. cit.* p. 123

INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

El objetivo de esta segunda fase de la metodología es analizar la información y examinar la documentación relativa para evaluar la eficiencia y efectividad de la operación en cuestión.

En esta fase, donde a juicio del auditor, realiza diversas pruebas por medio del muestreo estadístico, con el objeto de que el auditor llegue a un grado razonable de convencimiento acerca de la realidad de los hechos, obteniendo la evidencia necesaria para sustentar su opinión.

Para obtener esta evidencia, el auditor debe desahogar los procedimientos señalados en el programa de auditoría considerando las siguientes actividades:

1. Recopilación de la información
2. Registro de datos
3. Análisis de datos

Recopilación de Información. Esta tiene como propósito que el auditor se halle de la información y documentación necesarias para desahogar los procedimientos señalados en el programa de trabajo.

Registro de datos. Después de que el auditor se halle de la información procederá a registrarla en papeles de trabajo.

“Los papeles de trabajo es el conjunto de cédulas y documentos fehacientes que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas, sobre las cuales sustentan su opinión que emite al suscribir su informe”(40)

(40) Secretaría de programación y presupuesto "La auditoría gubernamental en el control y evaluación de la administración pública federal" p.41

Las cédulas se clasifican en Sumaria y analítica. La primera concentra la información general de la actividad a analizar, sirven para evaluar el alcance que se le da a la auditoría y la segunda, señala los elementos que han sido revisados de las actividades marcadas en la cédula sumaria.

Análisis de los datos. El análisis consiste en separar los elementos que integra la información y examinarlos con el objeto de formarse un juicio sobre las actividades revisadas.

Para llevar a cabo los procesos anteriores, el auditor se vale de técnicas de auditoría que le permiten recopilar información y estar en posibilidad de emitir su opinión sobre bases firmes; mismas que se resumen a continuación:

Estudio General. Es la apreciación y juicio de las características generales de la función o actividad a evaluar, tiene por objeto orientar y fundamentar la aplicación de otras técnicas.

Análisis. Consiste en separar las operaciones a examinar en los elementos que la integran con objeto de estudiar cada uno de sus componentes.

Inspección. Es la verificación física de las cosas materiales en que se tradujeron las operaciones.

Confirmación. Es la ratificación por parte de una persona ajena a la empresa, de la autenticidad de un saldo, hecho u operación en que participo y por la cual esta en condiciones de informar validamente sobre ella.

Investigación. Es la recopilación de información mediante pláticas con funcionarios y empleados de la empresa.

Declaración o certificación. Es la formalización de la técnica anterior, cuando por su importancia, resulta que las afirmaciones recibidas deban quedar escritas.

Observación. Es una manera de inspección menos formal, y se aplica a para ver como se realizan las operaciones en la práctica.

Cálculo. Es la verificación de la corrección aritmética de aquellas cuentas u operaciones para verificar como se realizan en la práctica.

Entrevista. Sirve como medio para obtener información complementaria.

EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es la interpretación que se hace de los resultados obtenidos en la investigación y análisis. En esta etapa se deben evaluar las situaciones incorrectas encontradas, identificando cuales son las causas que las originan y proponer sus soluciones y dar a conocer sus resultados mediante un informe de los hallazgos encontrados.

CAPÍTULO 3

AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS



3.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los recursos son elementos que integrados entre sí coadyuvan al logro de los objetivos de una organización. Se clasifican en cuatro tipos

- ❶ Recursos Humanos
- ❷ Recursos Materiales
- ❸ Recursos Técnicos, y
- ❹ Recursos Financieros

En éste apartado desarrollaremos exclusivamente lo referente a los Recursos Humanos, por ser éste nuestro principal tema de estudio.

Conceptualizamos a los Recursos Humanos como *el conjunto de conocimientos, experiencias, motivación, interés vocacional, actividades, aptitudes, habilidades, potencial, salud, creatividad, sentimientos, etc. con que cuenta el conjunto de personas que laboran dentro de la organización.*

Dado éste precedente, partiremos con algunos conceptos expuestos por especialistas en la materia de Administración de los Recursos Humanos, los cuales describen esta función como:

“La Administración de Recursos Humanos es el Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (41)

(41) Arias Galicia Fernando “Administración de Recursos Humanos” Editorial Trillas; 3ª edición, México 1988 p. 27

“La Administración de Recursos Humanos es el conjunto de actividades encaminadas a planear y reclutar el personal necesario a la empresa; manejar con efectividad las relaciones entre empresa y empleados y de éstos entre sí; entrenar y desarrollar al personal y cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa y a la satisfacción de sus necesidades como individuos”. (42)

Como podemos apreciar en las concepciones anteriores, se han tocado puntos importantes tales como:

Es el Proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias etc. - esto nos da la idea de que la función principal del área de Recursos Humanos, es el dirigir sus esfuerzos a Planear, Organizar, Dirigir y Controlar, el desarrollo del potencial humano en beneficio de la propia empresa, a partir del nivel de compromiso que tengan estos, derivado de la satisfacción de sus necesidades individuales.

Cuidar que éste cuente con los servicios requeridos para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa. Con ésta frase, nos atrevemos a pensar, que es también función de la Administración de Recursos Humanos, que el factor humano cuente con los servicios médicos, económicos y de seguridad necesarios que permita sentir en cada uno de los elementos cierto grado de estabilidad.

Para homogeneizar ideas para el desarrollo del presente trabajo diremos que la Administración de los Recursos Humanos es:

(42) Instituto Mexicano de Contadores Públicos “Boletín 6: Auditoría Operacional de la Administración de la Administración de Recursos Humanos” Editado por el I.M.C.P., México 1979, p.6

La función encargada dentro de una empresa para incrementar el potencial humano, en beneficio del propio individuo, de la organización y del país en general, mediante la aplicación del Proceso Administrativo.

No obstante la diferencia entre lo que son los Recursos Humanos y la Administración de los Recursos Humanos, generalmente se denomina a ésta última dentro de una organización como Dirección, departamento ó área de Recursos Humanos o de Personal; por lo que para no originar conflictos, adoptaremos para el desarrollo de éste capítulo la denominación de Recursos Humanos en los siguientes apartados, con el entendido de que estaremos hablando de la Administración de los Recursos Humanos.

3.2 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El trabajo desarrollado por el área encargada de la Administración de los recursos humanos tiene gran importancia, en primer lugar porque los sueldos, compensaciones y prestaciones otorgadas al personal, suelen ser un gasto anual importante para cualquier organización; en segundo lugar, porque es susceptible de tener implicaciones costosas, ya que cualquier error puede originar complicaciones legales que concluirían en una jugosa liquidación o un dilatado proceso ante los tribunales; y en tercera porque si se pierde el control de éste tipo de gastos, puede poner a la empresa en serios problemas económicos.

La importancia de la función de recursos humanos dependerá también del grado de cumplimiento de los siguientes objetivos:

Objetivo Social: Porque promueve la participación de la sociedad, para la obtención de un empleo que le permita la satisfacción de sus necesidades individuales y familiares y la reducción de los índices delictivos.

Objetivo Corporativo: La función de Recursos Humanos es un medio para el logro de los objetivos de la empresa, al ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado.

Objetivo Funcional: Mantener un nivel adecuado de participación de los recursos humanos.

Objetivo Personal: La administración de los recursos humanos, debe ser el medio para que los trabajadores logren la satisfacción de sus objetivos particulares y que estos sean acordes a los objetivos de la empresa.

3.3 CONCEPTO DE AUDITORÍA A RECURSOS HUMANOS

Dada la importancia que representa la función de Recursos Humanos, es necesario evaluar el cumplimiento de sus tareas, por lo que se utiliza a la auditoría como herramienta administrativa, como coadyuvante al logro de los objetivos de la empresa.

“La auditoría de personal evalúa las actividades que se realizan en el departamento respectivo de una organización”: (43)

“Es el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento”. (44)

“La auditoría de recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tiene a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos” (45)

Como se aprecia en los conceptos anteriores, *la auditoría de Recursos Humanos es una evaluación metódica de las actividades que se desarrollan en dicha área, con la finalidad de obtener mejoras.*

3.4 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA A LOS RECURSOS HUMANOS

Los beneficios que otorga este tipo de prácticas de control las podemos relacionar como se mencionan enseguida:

- 1) Identifica los problemas que obstruyen su eficiencia
- 2) Mejora la imagen del área de personal
- 3) Fomenta mayor responsabilidad y mayor profesionalismo

(44) Mee Jhon F. "Personal Handbook" Nueva York, The Ronald Pres Company, 1958, p.1077

(45) Arias Galicia Fernando "Administración de Recursos Humanos" Editorial Trillas, 3° edición, México 1988, p. 406

-
-
- 4) Estimula la uniformidad en las prácticas de Recursos Humanos
 - 5) Reduce los costos al proponer procedimientos más eficaces
 - 6) Aclara las responsabilidades y deberes del área de personal
 - 7) Provee datos sobre su grado de cumplimiento
 - 8) Se anticipa al crecimiento de los problemas
 - 9) Proporciona información sobre la calidad de administración de la administración de recursos humanos.
 - 10) Evita malos usos de las atribuciones dadas a los funcionarios de esas áreas

3.5 ASPECTOS A CONSIDERARSE EN UNA AUDITORIA A RECURSOS HUMANOS

Como se señaló en el apartado de concepto de auditoría de recursos humanos, ésta evaluación se puede realizar a todas las actividades que se desarrollan en dicha área, sin embargo, existen aspectos que requieren mayor atención, por ser puntos que de no controlarse correctamente, pueden traer complicaciones mayores a la empresa.

Pocos autores hablan sobre éste aspecto, quizás porque la problemática que presenta cada organización es distinta, sin embargo, exponemos las actividades que considera para revisarse Fernando Arias Galicia y Dale Yoder, el primero de ellos enuncia una serie de preguntas a contestar en la revisión al área de Recursos Humanos y Dale Yoder señala algunos métodos de análisis así como registros y estadísticas que pueden emplearse en éste tipo de evaluaciones, pero como el objetivo de éste punto es sólo señalar los principales aspectos a considerarse en

una auditoría a Recursos Humanos, sólo mencionaremos en éste apartado los punto que ambos autores consideran.

Fernando Arias Galicia	Dale Yoder
1. Análisis de puestos	1. Análisis y descripción de cargos
2. Sistema de retribución	2. Administración de salarios
3. Servicios y prestaciones	
4. Proceso de Selección y colocación	3. Reclutamiento 4. Selección y colocación
5. Entrenamiento y capacitación	5. Entrenamiento
6. Relaciones con el Personal y el sindicato	6. Acuerdos colectivos
7. Higiene industrial	7. Salud y seguridad
8. Accidentes de trabajo	
9. Actitudes y moral de trabajo	8. Mantenimiento de la moral y de la disciplina
10. Calificación de méritos	9. Promociones y transferencias sistemáticas
11. Medición del desempeño	10. Mantenimiento del personal
12. Índices de rotación	11. Nivel de empleados
13. Índices de ausentismo	12. Registros de investigaciones
14. Comunicaciones	

3.6 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Según Dale Yoder, “la auditoría de recursos humanos puede tener una cobertura tan amplia como las mismas funciones de la ARH, y presentar una división semejante a las divisiones seccionales de los órganos de la ARH”. (46) Sin embargo, no debe perderse de vista para determinar el alcance de éste tipo de auditorías, se debe considerar la utilidad y el costo que representa.

(46) Yoder Dale “Administracao de Pessoal e Relacoes Industriais (S. Paulo, Mestre Jou, 1969) p. 731

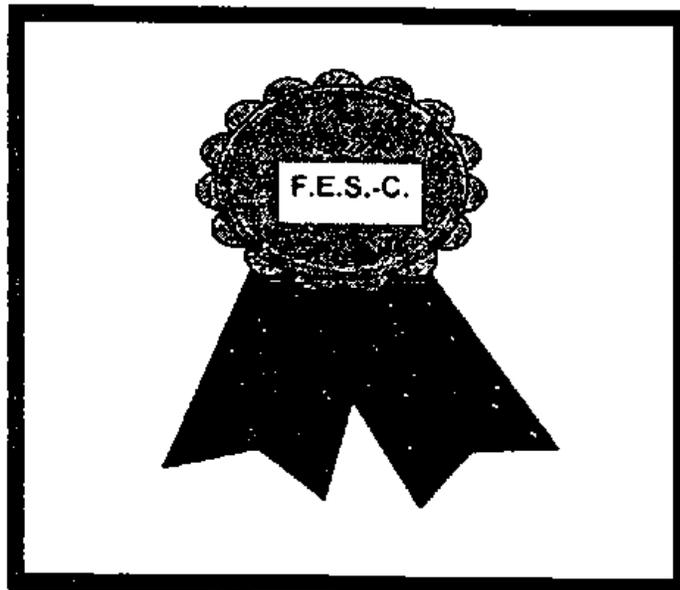
Como se mencionó, el alcance puede ser amplio o abarcar parte de las funciones que realiza el área de Recursos Humanos.

Otro enfoque puede ser el dar un alcance a todos los niveles o a un cierto nivel jerárquico dentro de la propia organización del área de personal.

El alcance también dependerá de que se cuente con el suficiente personal calificado para realizar la auditoría.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO



Antes de iniciar el presente capítulo mencionaremos que con base en el artículo 21 del Código de Ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, se omitirá en nombre de la dependencia en la que se desarrolla nuestro caso práctico.

4.1 ANTECEDENTES

La dependencia referida en éste trabajo, es responsable de atender los asuntos de la "Política Interior del País", sus orígenes se encuentran en la Secretaría de Gobierno creada a partir de la constitución de Apatzingan en 1814, a partir de ahí evoluciona con diversas denominaciones entre las que se encuentran:

Secretaría de Relaciones Exteriores e Interiores, Justicia y Negocios Eclesiásticos (1821), Ministerio de lo interior (1836), Secretaría de Estado y de Gobernación (1853), Estatuto orgánico provisional de la República Mexicana (1856), sin embargo, fue hasta 1913 cuando Venustiano Carranza publico un decreto en el que se establecieron ocho Secretarías, entre las cuales aparece el nombre actual que ésta tiene.

Como pudo observarse en la reseña histórica anterior, ésta oficina de gobierno cuenta con una antigüedad de 184 años, actualmente es generadora de 17,992

empleos, no obstante la cantidad de personas que en ella laboran, es común escuchar en las personas que acuden a éstas oficinas por algún servicio, quejarse de la falta de atención, trabajos mal hechos, que se observa demasiados tiempos muertos, que llegan tarde a laborar, etc., problemas que pueden ser motivados por la eficiencia del área de personal para seleccionar al personal, falta de difusión de las prestaciones de las que goza el personal, inadecuada programación de capacitación, entre otras, situación que pudiera mejorarse, al evaluar ésta función, sin embargo, se cuenta con una dificultad para ser evaluada y esta es la carencia de un manual de auditoría específica para la función de Recursos Humanos de ésta dependencia, actualmente se cuenta con un manual de auditoría que fue emitido por la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, sin embargo éste fue elaborado pensando en una aplicación general en toda la administración pública Federal, situación que no es factible de ser aplicado por lo que pienso que ¿si elaboró una propuesta de manual de auditoría para evaluar la función de Recursos Humanos, esto contribuirá a eficientar la función del personal?

4.2 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE PERSONAL

Corresponde a la Dirección General de Personal:

- † Formular, instrumentar, controlar y evaluar los proyectos y programas, así como las normas, los sistemas y procedimientos en materia de personal;
 - † Dictaminar y tramitar la documentación relativa al personal, así como vigilar y difundir la observancia de las normas, sistemas y procedimientos correspondientes;
-
-

-
-
- † Diseñar y operar el sistema y los procedimientos relativos a las remuneraciones y al pago del personal;
 - † Llevar el seguimiento de las estructuras orgánicas, ocupacionales, salariales y el control de las plazas del personal, así como realizar los trámites correspondientes;
 - † Participar en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos, en la conducción de las relaciones jurídicas de trabajo, con los trabajadores y las que se establezcan con su Sindicato;
 - † Conocer, tramitar y autorizar en su caso, las incidencias relativas a la situación del personal con estricto apego a la normatividad establecida;
 - † Integrar, controlar y mantener actualizados los expedientes del personal;
 - † Formular y mantener actualizado el Catálogo General de Puestos del Gobierno Federal, así como establecer y operar los procedimientos en materia de reclutamiento y selección de personal;
 - † Integrar las Comisiones Nacionales Mixtas de Escalafón, Seguridad e Higiene y de Capacitación y Productividad, así como cualquier otra de la misma naturaleza;
 - † Establecer y operar el sistema escalafonario en coordinación con la comisión Nacional Mixta de Escalafón, de conformidad con las disposiciones legales aplicables y vigilar su cumplimiento;
 - † Investigar, dictaminar y aplicar las sanciones a que se haga acreedor el personal, de conformidad con las disposiciones jurídicas aplicables y en su caso, con los criterios emitidos por la Dirección General de Asuntos Jurídicos;
 - † Desarrollar y coordinar los programas de evaluación del desempeño de los trabajadores de conformidad con la Ley de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles y las Condiciones Generales de Trabajo;
-
-

-
-
- † Apoyar a la autoridad superior en la elaboración, revisión y difusión de las Condiciones Generales de Trabajo, los Reglamentos de las Comisiones Nacionales Mixtas de Escalafón, de Seguridad e Higiene, y de Capacitación y Productividad y vigilar su cumplimiento;
 - † Elaborar, diseñar y aplicar los programas de capacitación, adiestramiento y desarrollo de personal de las diferentes unidades administrativas;
 - † Apoyar los trabajos en materia de protección civil, así como establecer las normas en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo, atendiendo las recomendaciones de la comisión Nacional Mixta de Seguridad e Higiene;
 - † Coordinar y fomentar el desarrollo de actividades cívicas, deportivas, sociales y recreativas que se organicen y en su caso dirigir y administrar las instalaciones correspondientes, de conformidad con las disposiciones aplicables;
 - † Establecer y dirigir los programas y actividades orientados a la protección del salario de los trabajadores;
 - † Proporcionar los apoyos y servicios necesarios para el desarrollo de los eventos especiales,
 - † Elaborar las estadísticas, informes y evaluaciones del área de su competencia,
y
 - † Las demás funciones que las disposiciones legales y reglamentarias le atribuyan, así como aquellas que le confiera el titular del ramo.
-
-

4.3 MARGO JURIDICO

La función de Recursos Humanos en una oficina de gobierno, se ve enmarcada en diversas disposiciones normativas que regulan su operación, por lo que es necesario considerarlas para el desarrollo de nuestra propuesta, entre éstas se encuentran las siguientes:

LEY FEDERAL DEL TRABAJO BUROCRÁTICO

Señala los derechos y obligaciones de las dependencia y para los trabajadores del gobierno

LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL. (ARTICULO 19)

Señala la obligación de mantenerse actualizados los manuales de organización, procedimientos y de servicios al público necesarios para su funcionamiento, los que deberán tener información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas

LEY FEDERAL DE RESPONSABILIDADES DE LOS SERVIDORES PÚBLICOS

Marca las obligaciones, responsabilidades y sanciones en el servicio público.

LEY DE PRESUPUESTO, CONTABILIDAD Y GASTO PÚBLICO FEDERAL

Marca la obligación de elaborar un presupuesto para cada año, la prescripción de un año de todas aquellas remuneraciones del personal dependiente del gobierno, así como la obligación de otorgar el pago de cuatro meses de sueldo a la persona que se haga cargo del sepelio del trabajador.

LINEAMIENTOS GENERALES PARA EL PAGO DE AGUINALDO Y/O GRATIFICACIÓN DE FIN DE AÑO.

Proporciona los elementos normativos que deberán ser observados para el pago de aguinaldo y gratificación de fin de año, como los señalados a continuación.

- a) Para el pago del aguinaldo se tomará como base el sueldo compactado
- b) Será cubierto el 50% con el presupuesto del ejercicio del año en curso y el otro 50% restante con el presupuesto del año siguiente
- c) Se otorgará un pago por única vez por el monto que fue descontado por concepto de I.S.R.

TABULADOR DE SUELDOS DEL GOBIERNO FEDERAL.

Marca los sueldos a ser cubiertos por nivel salarial, conforme al Catalogo de puestos del gobierno federal.

LINEAMIENTOS PARA EL PAGO DE TIEMPO EXTRA

Tiene como fin el racionalizar las erogaciones por éste concepto, para lo cual establece ciertas restricciones, entre las que se encuentran:

- a) El pago de horas extras se asignarán exclusivamente para atender circunstancias emergentes, por lo que no podrá otorgarse para realizar actividades ordinarias
- b) Quedan excluidos de éste pago el personal de confianza, mujeres embarazadas y menores de 16 años
- c) Deberá ser autorizado el tiempo extra por el oficial mayor o por quien tenga delegada la facultad.
- d) Nunca podrán exceder de 3 horas diarias ni de tres veces consecutivas.

COMPATIBILIDAD DE EMPLEOS

Es la autorización que debe tener todo servidor público para desempeñar dos o más empleos con cargo al presupuesto de la federación, para obtenerla se requiere:

-
-
- a) Elaborar solicitud de compatibilidad en original y cuatro copias, las cuales deberán ser distribuidas de la manera siguiente; el original para el trabajador, una copia para cada una de las dependencias, una para la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y otra para la Secretaría de Contraloría y desarrollo Administrativo.
 - b) Serán compatibles los empleos cuando no exista transferencia de horarios y se consideren los lugares físicos en los que desempeñará los puestos.

INSTRUCTIVO PARA EL PAGO DE DEFUNCIONES

Proporciona al personal federal civil y pensionistas directos con cargo al erario federal, un sepelio digno y decoroso al ocurrir su deceso, el que será pagado a cualquier persona sea o no familiar, que se haga cargo de los gastos de inhumación. El monto a pagarse corresponderá a cuatro meses de sueldo, ésta prestación no deberá ser entregada en los siguientes supuestos:

- a) Que sea personal contratado por Honorarios
- b) Si al momento del fallecimiento, goza con licencia sin goce de sueldo
- c) Cuando se tenga una antigüedad menor a seis meses
- d) Cuando al momento del fallecimiento se encuentre suspendido

LICENCIAS COMISIONES Y PERMISOS

Señala en que casos puede otorgarse licencias, comisiones y permisos, entre los que se encuentran

- a) Sólo se otorgaran licencias sin goce de sueldo para ocupar puestos de confianza, cargos públicos de elección popular y para el desempeño de comisiones sindicales.

NORMAS PARA LA CELEBRACIÓN DE CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES.

Norma la celebración de contratos de honorarios, en éste caso:

- a) Los contratos no podrán exceder de un año, ni abarcar dos ejercicios fiscales

-
- b) Sólo podrán contratarse para realizar estudios específicos o trabajos determinados
- c) Sólo podrán celebrar contratos cuando no cuenten dentro de su planta con especialistas en la profesión o actividad que se requiere o cuando sean insuficientes.

OFICIO CIRCULAR 801.1-1816 DEL 9 DE DICIEMBRE DE 1996 EMITIDO POR LA SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

Señala el monto de las prestaciones de Prevención Social Múltiple, Despensa, Prima vacacional, Prima quinquenal por años de servicio en el gobierno federal y fondo de ahorro capitalizable para personal operativo exclusivamente.

DISPOSICIONES DE RACIONALIDAD PRESUPUESTAL.

Señalan la obligación de reducir algunos gastos, congelar o cancelar las plazas vacantes, reducir el pago de horas extras, no modificar estructuras, etc.

DECRETO DE PRESUPUESTO DE LA FEDERACIÓN

Le señala el monto a erogar por concepto de Servicios personales Capitulo 1000, así como algunas medidas de racionalidad en el ejercicio del gasto público.

LINEAMIENTOS PARA AUTORIZACIÓN Y REGISTRO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

Señala la forma a ser elaboradas las propuestas de estructuras orgánicas, las cuales no deberán significar ampliación presupuestal y los cambios serán cubiertos con el presupuesto que les fue asignado en su presupuesto

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Estas señalan los beneficios ganados por los trabajadores de una dependencia, así como las obligaciones que tienen, las cuales son superiores a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo Burocrático.

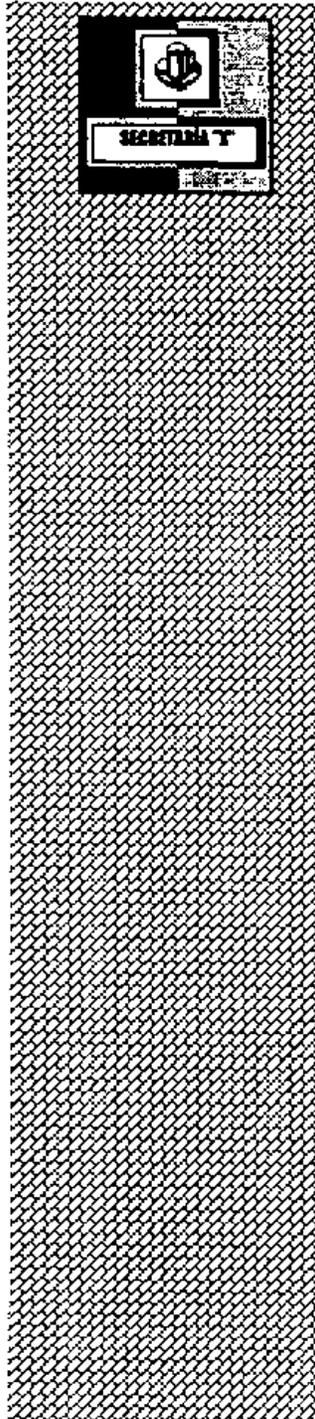
4.4 PROPUESTA DE UN MANUAL DE AUDITORIA



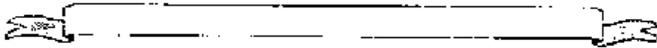
SECRETARÍA "X"
UNIDAD DE CONTRALORÍA INTERNA

**PROPUESTA DE UN MANUAL
DE AUDITORÍA
RECURSOS HUMANOS**

NOVIEMBRE DE 1998



SECRETARÍA "X"
UNIDAD DE CONTRALORÍA INTERNA



ELABORÓ

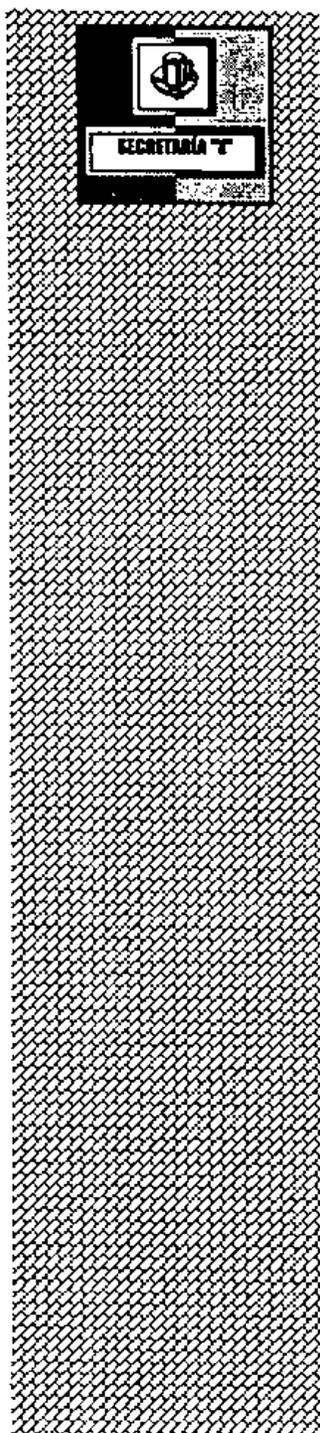
LA. LETICIA ROLDÁN LÓPEZ

SUPERVISÓ

LA. EVA LILIA TORRES REYES

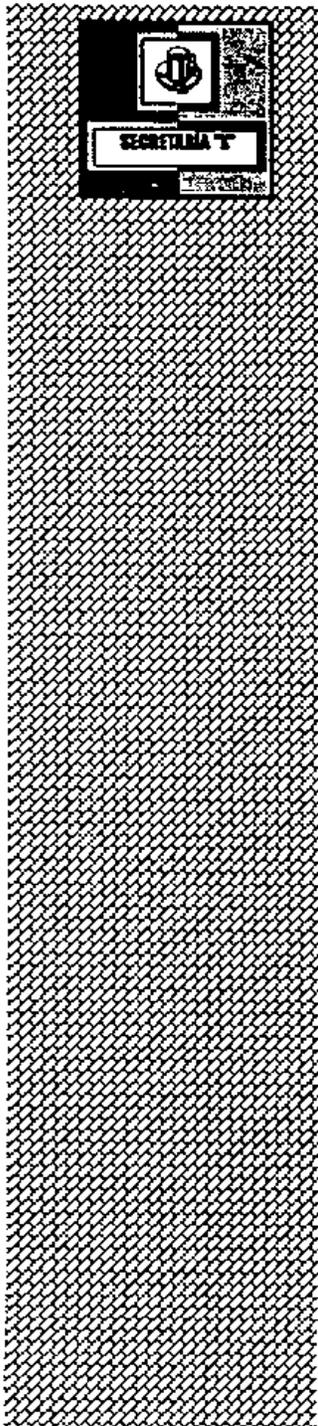


NOVIEMBRE DE 1998



INDICE

INTRODUCCIÓN.....	72
DIAGNOSTICO	74
CONTRATACIÓN DE PERSONAL.....	79
CAPACITACIÓN.....	87
ESTRUCTURA ORGANICA.....	93
SUELDOS Y SALARIOS.....	97
PRESTACIONES	102



INTRODUCCIÓN

El presente documento ha sido escrito para aquellas personas encargadas de evaluar el funcionamiento del área de Recursos Humanos de ésta secretaria, aunque no esperamos con esto inhibir la creatividad de los profesionales de ésta actividad, sino servir como apoyo a su labor, ya que no se puede negar que para las situaciones no previstas en el manual, el auditor debe recurrir a su criterio y experiencia para el establecimiento de sus propias pruebas, por lo que los procedimientos descritos son de carácter enunciativo y no limitativo.

El manual se encuentra estructurado por actividades propias de la función de Recursos Humanos, mismas que pueden ser consultadas separadamente; sin embargo, le sugerimos se apoye en éste documento para complementar su trabajo a desarrollar, pues se ha comprobado, que la inercia de toda labor ocasiona omisiones.

Para el personal de nuevo ingreso, representa una guía de los puntos importantes que debe evaluar en las auditorias de personal.

No me queda mas que agradecer la consulta de éste documento.



PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>DIAGNOSTICO:</p> <p>1. Conocer a la Dirección General de Personal, con la finalidad de familiarizarse con su operación y posibles deficiencias.</p>	<p>◆ Entrevistarse con el Director General de Personal con la finalidad de obtener información inicial que nos permita conocer las funciones de ésta área y su forma de operar.</p>	<p>◆ Manuales de organización y procedimientos</p> <p>◆ Presupuesto ejercido capítulo 1000</p> <p>◆ Plantilla de personal</p> <p>◆ Formato D-10 "Empleo y Remuneraciones del sistema integral de información.</p> <p>◆ Estructura orgánica</p> <p>◆ Indices de rotación</p> <p>◆ Indices de ausentismo</p> <p>◆ Reglamento interior</p> <p>◆ Circular No.1 emitida por la oficina mayor acerca de la administración de los Recursos</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analice la documentación solicitada, identificando los principales objetivos, programas y políticas de la Dependencia y su relación con la Dirección General de Personal. ◆ Compare la estructura orgánica autorizada contra la funcional a fin de verificar si sigue vigente. 	<p>Humanos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Control de plazas autorizadas contra plazas ocupadas.

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Precise las atribuciones de las áreas que integran la Dirección General de Personal ◆ Confirme que exista una adecuada distribución de las cargas de trabajo que permita cumplir con los objetivos establecidos. ◆ Confirme a través de cuestionario, si los servidores públicos adscritos a la Dirección General de Personal tiene conocimiento de las 	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>funciones que deben realizar en su puesto de trabajo, si conocen la organización y procedimientos de la Dirección General en que laboran y las funciones que realizan.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evalúe el perfil de las personas que integra la Dirección General de Personal. ◆ Investigue los cursos de capacitación y actualización en que participó la gente de la Dirección General revisada, verificando su relación con la 	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>2. Elaborar la Planeación de la auditoría</p>	<p>función propia que desarrollan y si existió una detección de necesidades de capacitación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifique las desviaciones existentes entre las metas programadas y las realizadas. ◆ Elabore la planeación de la auditoría, estableciendo en ella los puntos a evaluar, así como el tiempo en que se llevará a cabo. 	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACION A SOLICITAR
<p>RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL</p> <p>1. Verificar que los puestos vacantes hayan sido cubiertos por el personal idóneo.</p>	<p>◆ Verifique que previa contratación de personal, exista la baja o promoción de personal que ocupaba la plaza.</p> <p>◆ Cerciorece que la plaza no haya quedado cancelada o congelada al momento de quedar vacante.</p>	<p>◆ Hojas de movimientos de personal.</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Compruebe la existencia de requisición de personal de las áreas solicitantes; así mismo, que éstas incluyan las características deseables del personal a ocupar el puesto. ◆ Verifique que se consulten las especificaciones del puesto con la finalidad de que conozca las características propias de la plaza a contratar. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Requisición de personal ◆ Catalogo de puestos

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>◆ Constate que la Dirección General de Personal evalúa las características de los servidores públicos que laboran en la dependencia, con la finalidad de cubrir la vacante con una fuente interna.</p> <p>En caso de que los servidores públicos que laboran en la dependencia no cubran las características requeridas para ocupar el puesto:</p>	<p>◆ Inventario de Recursos Humanos</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verifique que su segunda instancia sea su bolsa de trabajo y en tercera otras fuentes de reclutamiento. ◆ Compruebe que se dio cumplimiento al procedimiento establecido de reclutamiento y selección de personal. ◆ Verifique que se: <ol style="list-style-type: none"> 1. hayan aplicado exámenes psicométricos y de conocimientos a los candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bolsa de trabajo ◆ Procedimiento de Reclutamiento y selección de personal ◆ Exámenes aplicados

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACION A SOLICITAR
	<p>2. Investigue si los candidatos no se encuentran inhabilitados por la SECODAM.</p> <p>◆ En caso de que el candidato tenga otro empleo, que se haya evaluado la compatibilidad del mismo con el puesto a ser ocupado.</p> <p>◆ Compruebe que se haya seleccionado al candidato idóneo para ocupar para ocupar la plaza vacante.</p>	<p>◆ Consulta a SECODAM</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>◆ Verifique que previa a la contratación, se integre el expediente del personal de nuevo ingreso.</p> <p>◆ Compruebe que se haya emitido el nombramiento respectivo y que éste contenga la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio. 2. Descripción de los servicios que deba prestar, los cuales deben estar lo más preciso posible. 	<p>◆ Expedientes de personal.</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>3. El carácter del nombramiento (definitivo, interino, provisional)</p> <p>4. Duración de la jornada de trabajo</p> <p>5. Sueldo y demás prestaciones que habrá de percibir.</p> <p>6. Lugar en que prestará sus servicios.</p> <p>◆ Compruebe que se filia a los servidores públicos de nuevo ingreso.</p> <p>◆ Verifique que se proporciona</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACION A SOLICITAR
	<p>curso de inducción al personal de nuevo ingreso.</p> <p>◆ Compruebe que se les hace del conocimiento del personal de nuevo ingreso los procedimientos establecidos para el desarrollo de su actividad.</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>CAPACITACIÓN</p> <p>1. Evaluar que se otorguen cursos de capacitación para el mejor desempeño del personal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que se haya realizado el Programa General de Capacitación Institucional (es anual) ◆ Analice el programa General de Capacitación, con el objeto de verificar que éste se haya realizado con base en una detección de necesidades de capacitación adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programa General de Capacitación Institucional.

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>◆ Evalúe si para la detección de necesidades de capacitación se elaboró un diagnóstico a nivel general y particular.</p> <p>El primero de ellos deberá arrojar información referente a la estructura de la dependencia, plazas ocupadas por tipo de contratación (base, confianza, eventuales), por tipo de actividad (administrativo, técnico u operativo), áreas sustantivas y áreas de apoyo; éste se realiza con la finalidad de determinar</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>el universo de estudio.</p> <p>El segundo arroja datos sobre las necesidades de la organización, las necesidades del puesto y por último las necesidades del individuo.</p> <p>◆ Comprobar que se haya reportado el programa de capacitación institucional a la Dirección General de Normatividad y Desarrollo administrativo de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, así como, el grado de cumplimiento trimestral.</p>	<p>◆ Oficio de envío a la S.H.C.P.</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verificar que se hayan impartido los cursos de capacitación programados, observando para ello, relación de servidores públicos participantes, así como, de instructores. ◆ Investigar si los instructores fueron internos o externos, conocimientos, experiencia profesional, formación de capacitadores. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Relación de servidores públicos que participaron en los cursos y ◆ Relación de Instructores. ◆ Contratos de instructores ◆ Curriculum

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluar mediante entrevista y observación directa, si los cursos de capacitación impartidos a los trabajadores son de utilidad para el desarrollo de sus actividades. ◆ Compruebe que la Dirección General de Personal realizó la evaluación de los cursos de capacitación; es decir que los trabajadores adquieran herramientas nuevas que mejoren la calidad de su trabajo; grado de comprensión 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación de los cursos.

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>del grupo participante, evaluación del instructor y logística.</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>ESTRUCTURA ORGÁNICA</p> <p>1. Verificar que la estructura orgánica autorizada sea vigente, atienda a criterios de racionalidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Identifique y compare cada una de las unidades administrativas vigentes contra la estructura dictaminada; determinando variaciones existentes. ◆ Precise, en caso de existir variaciones determinadas en la prueba anterior, las acciones realizadas por la Dirección General de Personal, para su regularización. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Plantilla de personal ◆ Directorio telefónico ◆ Dictamen de estructura

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluar la congruencia estructural y funcional que existe entre las plantillas de personal y la fuerza de trabajo ocupada para determinar, en su caso variaciones que tengan un impacto económico mayor al presupuestado ◆ Compruebe la existencia de un Manual de organización, evaluando si el citado documento se encuentra actualizado. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Analítico de puestos-plaza autorizado ó el Presupuesto de servicios personales capítulo 1000 ◆ Plantilla funcional de personal ó nómina de pago alguna quincena ◆ Manual de organización

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>◆ Compruebe que exista una adecuada división de funciones por área, identificando los casos de duplicidad de actividades entre dos o más direcciones de área, subdirecciones o jefaturas de departamento.</p> <p>◆ Seleccione una muestra de las unidades administrativas, con la finalidad de identificar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cuellos de botella 2. Exceso de personal 	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>3. Si las operaciones que realiza el personal están acordes a las funciones establecidas, y si estas cumplen con los objetivos encomendados.</p> <p>4. Actividades que se realicen, sin que sean necesarias</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>ADMINISTRACIÓN DE SALARIOS</p> <p>A. SUELDOS Y SALARIOS</p> <p>1. Comprobar si la Dirección General de Personal aplica el tabulador de sueldos autorizado</p>	<p>◆ Verifique que la Dirección General de Personal cuente con el tabulador de sueldos autorizado por la S.H.C.P.</p> <p>◆ Compruebe que la asignación de sueldo a los servidores públicos, sea congruente con el puesto y nivel salarial establecido en el Catálogo de Puestos del Gobierno Federal</p>	<p>◆ Tabulador de sueldos aplicable al periodo sujeto a revisión</p> <p>◆ Nóminas</p> <p>◆ Catálogo de Puestos</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verifique que el personal de reciente ingreso haya sido dado de alta con oportunidad, y que su pago salga a más tardar en un período no mayor a quince días ◆ Examine la nómina de algunas quincenas con la finalidad de conocer las bases que soportan su pago como: <ol style="list-style-type: none"> 1. Registros de asistencia 2. Tabuladores de sueldos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nombramiento ◆ Hoja de movimiento de personal ◆ Nómina de primer pago ◆ Tarjetas de asistencia ◆ Tabuladores de sueldos autorizados por la S.H.C.P.

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Verifique que el pago de sueldo se apegue al tabulador de sueldos autorizado por la S.H.C.P. ◆ Identifique en los registros de asistencia, faltas injustificadas y verifique si estas están siendo descontadas. ◆ Compruebe que cualquier pago adicional al sueldo, se encuentre incluido dentro de las condiciones generales de trabajo o se tenga autorización 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nóminas ◆ Tabulador de sueldos ◆ Tarjetas de asistencia ◆ Nóminas ◆ Nóminas ◆ Condiciones Generales de Trabajo ◆ Autorización de la S.H.C.P.

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACION A SOLICITAR
	<p>de la S.H.C.P.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Identificar los casos que rebasen los rangos autorizados de percepciones y cuantificar el impacto económico. ◆ Verificar que no se ejerza el presupuesto de plazas vacantes que deban estar congeladas o canceladas, para el pago de compensaciones adicionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Nómina ◆ Auxiliar contable de la partida 1103 "Sueldos compactados". ◆ Plantilla de personal ◆ Nómina ◆ Tabulador de sueldos

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>◇ Cerciórese de la existencia física de los servidores públicos que prestan sus servicios a la dependencia, para lo cual, deberá realizar visita a las instalaciones donde se encuentran laborando, y solicitar se identifiquen; de las personas que en ese momento no sean localizadas, solicitar licencias, permisos o comisiones que justifiquen su ausencia.</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
<p>B. PRESTACIONES</p> <p>1. Comprobar que las prestaciones otorgadas se encuentren en apego al marco normativo.</p>	<p>◆ Comprobar en las nóminas que el pago correspondiente a los siguientes conceptos se apegan a las tarifas autorizadas por la S.H.C.P.</p> <p>1) Previsión social múltiple \$81.00 mensuales.</p> <p>2) Despensa \$65.00 mensuales</p> <p>3) Prima vacacional 50% de veinte días hábiles</p> <p>4) Prima quinquenal:</p>	<p>◆ Nóminas</p>

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>Años de antigüedad</p> <p>Importe mensual</p> <p>\$ - 10 \$46.00</p> <p>10-15 \$55.00</p> <p>15-20 \$82.00</p> <p>20-25 \$109.00</p> <p>25 en adelante \$136.00</p> <p>5) Pago de por lo menos 40 días al año por concepto de aguinaldo</p> <p>◆ Determinar el universo total de solicitudes de prestamos a corto y mediano plazo, para la adquisición de vehículos e</p>	

OBJETIVO	TRABAJO A DESARROLLAR	DOCUMENTACIÓN A SOLICITAR
	<p>hipotecarios.</p> <p>◊ Verifique que éstos hayan sido otorgados a los trabajadores que cumplieron en tiempo y forma con la documentación requerida, y que éstos no sean objeto de uso indebido de funciones.</p>	

CONCLUSIÓN

Los Manuales administrativos representan una herramienta que permite orientar los procesos productivos de toda organización, estos se pueden clasificar por cada una de las funciones que se desempeñan en una organización, tales el caso de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Producción y Finanzas o por contenido como los manuales de organización, políticas y procedimientos.

Dentro de los beneficios que se tiene al contar con un manual actualizado se encuentra el homogeneizar criterios en la forma de operar, el evitar problemas laborales por la falta de notificación clara a los trabajadores de las funciones que debe desempeñar, y el servir como orientador al personal de nuevo ingreso.

La administración de una empresa, sea cual fuere su actividad o constitución e inclusive de cada una de las personas, se ve inmersa dentro de un proceso conocido entre nosotros los administradores como Proceso Administrativo, debido a que prevemos planeamos organizamos, integramos, dirigimos y controlamos nuestra vida diaria.

Dentro de las herramientas de control conocidas, se encuentra la Auditoría Administrativa, la cual se encuentra orientada a la detección de

las desviaciones existentes entre lo planeado y lo realizado, para lo cual se investigan las causas y se proponen soluciones.

Esta herramienta de control aplicada a la Función de Recursos Humanos puede ser la más indicada para mejorar el desempeño y lograr por consecuencia influir en el personal de toda la organización, ya que si bien es cierto, el área de personal forma parte de un sistema, por lo que al ser modificada su actuación, ésta influirá en el resto de la organización.

Con la propuesta del manual de auditoría, confío en que podrá contribuir en las prácticas de auditoría de la Secretaría en la cual fueron desarrolladas las investigaciones, y mejorar la eficiencia, no sólo del personal de Recursos Humanos, sino de los trabajadores en su conjunto, al ayudar a esclarecer las causas de la deficiencia del personal.

BIBLIOGRAFIA

1. Arias Galicia Fernando

**Administración de Recursos Humanos
Editorial Trillas 1988**

2. Baena Paz Guillermina y Montero Sergio

**Tesis en 30 días
Editores mexicanos unidos 1994**

**3. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración
Pública**

**Ensayo de un Diccionario de Política y
Administración
Editado por el propio Colegio**

4. Fernández Arena José Antonio

**Auditoría Administrativa
Editorial Diana 1992**

5. Fernández Arena José Antonio

**El Proceso Administrativo
Editorial Diana 1996**

6. G. Testa Traducción por Urizar Fernando

**Organización y Dirección de Personal
Ediciones Deusto 1973**

7. García Pelayo Ramón

**Diccionario Básico
Ediciones Larousse 1987**

8. **Gutiérrez Sáenz y Sánchez González José**
Metodología del Trabajo Intelectual
Editorial Esfinge 1978
 9. **Guzman Valdivia Isaac**
La Ciencia de la Administración
Editorial Limusa 1966
 10. **Instituto Mexicano de Contadores Públicos**
Boletín 6: Auditoría Operacional de la
Administración de Recursos Humanos
Editado por el I.M.C.P. 1979
 11. **Kontz Harold y Ó Donell Crill**
Principios de Administración
Editorial McGrawhill 1968
 12. **Lazzaro Victor**
Sistemas y Procedimientos, Un Manual
para los negocios
Editorial Diana 1995
 13. **Ley General de Sociedades Mercantiles**
Editorial Porrúa
 14. **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal**
Editorial Porrúa
 15. **Mas Jordi y Ramió Carles**
La Auditoría Operativa en Práctica
Editorial Alfaomega 1998
-

16. Mee Jhon F.
Personal Handbook
The Ronald pres Company 1958
17. Munch Galindo y García Martínez
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas 1997
18. Reyes Ponce Agustín
Administración de Empresas
Editorial Limusa 1990
19. Rodríguez Valencia Joaquín
Cómo Elaborar y Usar los Manuales
Administrativos
Editorial Ecasa 1993
20. Rodríguez Valencia Joaquín
Sinopsis de Auditoría Administrativa
Editorial Trillas 1991
21. Wether Jr. William y Keit David
Dirección de Personal y Recursos
Humanos
Editorial McGrawhill 1982
22. William P. Leonard
Auditoría Administrativa
Editorial Diana 1996
-
-

23. Willingham John J. Y D. R. Carmichael

Auditoría Conceptos y Métodos

Editorial McGrawhill 1982

24. Yoder dale

Administracao de Perssoal e Relacoes

Industriáis

1969
