



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La utilidad de la auditoría al desempeño para evaluar la función  
de administración de recursos humanos en una entidad del sector  
privado**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestra en Auditoría**

Presenta:

**Liliana Laura Hernández Martínez**

Tutor:

**M.A. Rosa María Cruz Lesbros**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

**México, D. F., octubre de 2015**



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.



**Para quienes creen en mí y en mis sueños con una misma fe...**

Mi esposo, mi madre y mis hermanos

**Para quienes en este camino se sumaron a mi vida y a mis  
sueños...**

Mis padrinos

**Para quien me hace soñar...**

Mi hija

## SIGLAS UTILIZADAS EN LA TESIS

AMDAID	Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño
APF	Administración Pública Federal
ARH	Administración de Recursos Humanos
CFEO	Código Fiscal para el Estado de Oaxaca
CNBV	Comisión Nacional Bancaria y de Valores
CONSAR	Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro
CPEUM	Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
IDEI	Índice de Desempeño Incluyente
IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
LCNBV	Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
LFPDPPP	Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares
LFPIORPI	Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita
LFPRH	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria
LFSF	Ley de Fiscalización Superior de la Federación
LFT	Ley Federal del Trabajo
LGOAAC	Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito
LGSC	Ley General de Sociedades Cooperativas
LINFONAVIT	Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores
LISR	Ley del Impuesto Sobre la Renta

LRASCAP	Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo
LSAR	Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro
LSS	Ley del Seguro Social
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
PTU	Participación de los Trabajadores en las Utilidades
RAE	Real Academia Española
SECODAM	Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo
SED	Sistema de Evaluación del Desempeño
SFP	Secretaría de la Función Pública
SHCP	Secretaría de Hacienda y Crédito Público
STPS	Secretaría del Trabajo y Previsión Social
UDIS	Unidades de Inversión

## **ÍNDICE**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
---------------------------	----------

### **CAPÍTULO 1**

#### **METODOLOGÍA**

1.1	Planteamiento del problema.....	3
1.2	Matriz de congruencia .....	5
1.3	Diseño de la investigación.....	6
1.3.1	Tipo de investigación .....	6
1.3.2	Diseño del estudio .....	7
1.3.3	Unidad de investigación.....	9
1.3.4	Fuentes de información .....	9
1.3.5	Instrumentos de recolección de datos .....	10
1.3.6	Análisis de la información .....	10
1.4	Interpretación de datos y determinación de resultados .....	11
1.5	Validez y confiabilidad.....	12

### **CAPÍTULO 2**

#### **MARCO TEÓRICO**

2.1	Antecedentes generales.....	14
2.2	Conceptos básicos .....	16
2.2.1	¿Qué es auditoría? .....	16
2.2.2	¿Qué es el desempeño? .....	17
2.2.3	Concepto de auditoría al desempeño.....	18
2.3	La auditoría al desempeño en México.....	19
2.4	Los factores críticos de desempeño.....	21
2.5	Los indicadores desempeño .....	23
2.5.1	Contenido y presentación.....	24
2.5.2	Cualidades.....	25

## **CAPÍTULO 3**

### **MARCO CONTEXTUAL**

3.1	Generalidades .....	28
3.1.1	Localización .....	29
3.1.2	Constitución .....	30
3.2	Filosofía.....	31
3.2.1	Misión .....	31
3.2.2	Visión.....	31
3.2.3	Objeto social.....	31
3.2.4	Código de ética.....	32
3.3	Estructura organizacional.....	34
3.3.1	Organigrama general.....	34
3.3.2	Organigramas específicos .....	37
3.4	Cadena de valor .....	39
3.4.1	Funciones primarias y de apoyo .....	40
3.4.2	Función de administración de recursos humanos.....	41
3.5	Aspectos legales .....	43
3.5.1	Leyes generales .....	43
3.5.2	Leyes particulares de la función de ARH.....	48

## **CAPÍTULO 4**

### **PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO**

4.1	Objetivo de auditoría .....	52
4.1.1.	Objetivo general.....	52
4.1.2	. Objetivos específicos.....	52
4.2	Alcance de auditoría.....	53
4.3	Factibilidad de la auditoría .....	53
4.4	Planeación de la auditoría al desempeño .....	54
4.4.1	Programa de trabajo.....	54
4.4.2	Planeación específica .....	56
4.5	Índice general de cédulas de auditoría.....	63



## **CAPÍTULO 5**

### **EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES**

5.1	Estudio y evaluación de aspectos estratégicos .....	66
5.1.1	Misión, visión y objeto social.....	66
5.1.2	Principios rectores .....	69
5.1.3	Presupuesto .....	70
5.1.4	Planes estratégicos .....	71
5.2	Estudio y evaluación de aspectos organizacionales .....	73
5.2.1	Estructura organizacional .....	73
5.2.2	Funciones .....	74
5.2.3	Responsabilidades y atribuciones .....	75
5.3	Estudio y evaluación de aspectos operacionales.....	76
5.3.1	Cadena de valor .....	76
5.3.2	Procesos y procedimientos.....	77
5.3.3	Indicadores de gestión.....	78
5.4	Estudio y evaluación de aspectos legales.....	79
5.4.1	Leyes generales .....	79
5.4.2	Leyes particulares a la función de ARH.....	81
5.5	Conclusiones preliminares .....	84

## **CAPÍTULO 6**

### **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO**

6.1	Diagramas de flujo .....	92
6.2	Evaluación de riesgos .....	97
6.3	Evaluación de procesos .....	103
6.4	Evaluación de indicadores .....	108
6.4.1	Matriz de indicadores.....	108
6.4.2	Evaluación de atributos .....	109
6.5	Diagnóstico FODA.....	110
6.5.1	Proceso administrativo .....	110
6.5.2	Recursos .....	118
6.5.3	Medio ambiente .....	120
6.5.4	Evaluación FODA .....	127

**CAPÍTULO 7**  
**RESULTADOS DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO**

7.1	Resultados .....	131
7.1.1	Factores críticos de desempeño .....	131
7.2	Conclusiones del estudio .....	136
7.3	Informe final .....	137
7.3.1	Objetivo y alcance .....	137
7.3.2	Evaluación del desempeño.....	138
7.4	Observaciones y recomendaciones .....	139
7.5	Matriz FODA .....	154
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>155</b>
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN .....</b>		<b>158</b>

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1.</b> Matriz de congruencia.....	5
<b>Tabla 2.</b> Disposiciones legales en materia de evaluación del desempeño en México.....	20

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1.</b> Diseño de la investigación.....	8
<b>Figura 2.</b> Proceso para la determinación de resultados .....	11
<b>Figura 3.</b> Mapa de localización de la "Cooperativa Yolomécatl".....	29
<b>Figura 4.</b> Organigrama general de la "Cooperativa Yolomécatl" .....	34
<b>Figura 5.</b> Organigrama de la Gerencia Comercial .....	37
<b>Figura 6.</b> Organigrama de la Gerencia Administrativa .....	38
<b>Figura 7.</b> Cadena de valor de la "Cooperativa Yolomécatl" .....	39
<b>Figura 8.</b> Función de administración de recursos humanos .....	41
<b>Figura 9.</b> Procesos y procedimientos de la función de administración de recursos humanos.....	42
<b>Figura 10.</b> Factores críticos de desempeño de la función de administración de recursos humanos.....	90

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis trata acerca de la utilidad de la auditoría al desempeño para evaluar a la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado, para conocer su capacidad de apoyo en el cumplimiento del objetivo, misión y visión institucionales.

En los últimos años se ha reconocido a la administración de recursos humanos como una función que puede ser una ventaja competitiva para las entidades. Sin embargo, por la naturaleza de sus procesos se le identifica como una función de apoyo en la cadena de valor, de tal manera que, conocer su contribución directa al cumplimiento de los objetivos institucionales ha representado un desafío.

En la presente tesis consideramos que a pesar de ser una función de apoyo, es posible conocer el desempeño de la función de administración de recursos humanos, lo cual significa, determinar su capacidad para servir de apoyo en el cumplimiento del objetivo, misión y visión institucionales. Para tal efecto, proponemos a la auditoría al desempeño como una herramienta apropiada debido a los criterios, como la eficiencia y la eficacia, con los que ejecuta su evaluación.

De tal manera que, nuestra investigación se fundamenta en el diseño de un estudio de caso, realizado en una entidad del sector privado, para evidenciar el desarrollo de una auditoría al desempeño a la función de administración de recursos humanos y, de esta manera, conocer cómo se determina la eficiencia y eficacia de la unidad de investigación. Lo anterior, previa presentación de un marco teórico y contextual, como se describe a continuación.

### ***Resumen capitular***

La presente tesis consta de siete capítulos precedidos por una introducción y termina con la presentación de las conclusiones y el informe del estudio realizado.

- El primer capítulo corresponde a la metodología; en éste se presenta el planteamiento del problema del cual se derivan las preguntas de investigación. En esta etapa se diseña el estudio y se describe el orden metodológico establecido para responder nuestras hipótesis y cumplir con los objetivos establecidos.

- En el segundo capítulo, se presentan los fundamentos teóricos del tema de investigación. Se describen los antecedentes, enfoque y conceptos básicos de auditoría al desempeño, aspectos necesarios para una comprensión adecuada del estudio.
- El tercer capítulo es un marco contextual que se enfoca en el conocimiento de la entidad en la cual se aplicará la herramienta de intervención del estudio, es decir, el contexto de la unidad de investigación a la que se realizará la auditoría al desempeño. En este capítulo se describe la filosofía, las características organizacionales, operacionales y legales de la entidad.
- El cuarto capítulo corresponde a la planeación del estudio. En esta etapa se planea el desarrollo de la auditoría al desempeño; en este sentido, se determinan los objetivos, alcances y limitaciones de la ejecución de la auditoría, así como el programa de trabajo para la evaluación de la unidad de investigación.
- En el quinto capítulo se lleva a cabo la evaluación y conclusiones preliminares de auditoría. Al final de este capítulo se conocen los factores críticos de desempeño de la unidad de investigación, que serán los que finalmente, serán evaluados en la siguiente etapa de auditoría.
- En el sexto capítulo se ejecuta la evaluación de la función de ARH a sus factores críticos de desempeño, mediante la evaluación de sus riesgos, procesos, procedimientos e indicadores, así como el diagnóstico de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- En el séptimo capítulo, se presentan los resultados obtenidos en la ejecución de la auditoría al desempeño a la función de ARH conforme a la planeación establecida. En este capítulo también se presenta el informe de auditoría al desempeño, con las observaciones y recomendaciones correspondientes.

Finalmente, se presentan las conclusiones derivadas del proceso de investigación realizado a la unidad de investigación. En este apartado se describen los principales hallazgos con respecto a la utilidad de la auditoría al desempeño, como herramienta de evaluación, para una entidad del sector privado.

# CAPÍTULO 1

## METODOLOGÍA

### 1.1 Planteamiento del problema

Hace varios años, en 1996, Thomas Stewart, director de la revista Fortune, publicó un artículo que decía en esencia que el departamento de recursos humanos era irrelevante. El autor describía de manera terminante que este departamento debería eliminarse y que sus operaciones básicas deberían ser llevadas a cabo por otros departamentos o bien subcontratarse en el exterior. Thomas Stewart declaró de forma terminante la situación: “lo más probable es que sus responsables sean incapaces de describir su contribución al valor agregado, excepto con términos no cuantificables y pretenciosos [...]. Estoy describiendo a su departamento de recursos humanos y tengo una modesta pregunta que hacerle: ¿por qué no desaparecerlo?”<sup>1</sup>

Han pasado casi dos décadas de dicha publicación y, paradójicamente, hoy la función de Administración de Recursos Humanos (ARH) puede ser una ventaja competitiva para las organizaciones. El mismo Thomas Stewart menciona en una de sus obras posteriores: “si la organización es un árbol, los seres humanos son la savia –y en algunas empresas los zapadores- que lo hacen crecer. [...]”.<sup>2</sup> De tal manera que, la función de ARH ha adquirido vital importancia, sin embargo al día de hoy, evaluarla continúa siendo un desafío.

Lo anterior sucede porque la ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines. Es una función de apoyo, cuya actividad fundamental consiste en planear, dar servicios especializados, recomendar y controlar.<sup>3</sup> Por tal motivo, sus resultados se “difuminan” en los que alcanzan las demás áreas de la entidad; entonces, conocer su contribución al valor agregado es difícilmente mensurable. Sin embargo, no por ser una función de apoyo deja de ser importante determinar los resultados de su desempeño y fundamentar la toma de decisiones en torno a ella.

---

<sup>1</sup> Thomas Stewart, “*Taking on the Last Bureaucracy People Need People -But Do They Need Personnel? It’s Time for Human Resources Departments To Put Up Or Shut Up*”, January 15, 1996, <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1996/01/15/207172/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm)>, [s.p.].

<sup>2</sup> Thomas Stewart, *La Nueva Riqueza de las Organizaciones el Capital Intelectual*, p. 138.

<sup>3</sup> Con base en Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 105.

Una manera apropiada de determinar el desempeño de la función de ARH es a través de la evaluación de su eficiencia y eficacia, es decir, determinando si la función tiene la capacidad de atender los requerimientos cruciales, con el mejor uso de los recursos, para apoyar el cumplimiento de los objetivos emanados de la misión y visión institucionales.

De acuerdo con la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A.C., (AMDAID), el desempeño<sup>4</sup> es el resultado obtenido por el conjunto de acciones y operaciones realizadas por una entidad para lograr sus metas y objetivos. Por ser una función de apoyo, la ARH, puede ser evaluada en función de su eficiencia y eficacia para apoyar dichas metas y objetivos. Esto significa evaluar su desempeño.

La práctica de auditorías al desempeño se aplica actualmente, por mandato legal, en la revisión de la cuenta pública federal de nuestro país. La Ley de Fiscalización Superior de la Federación (LFSF) establece como uno de los objetivos de dicha revisión, el de evaluar el desempeño de los programas con base en los indicadores aprobados en el presupuesto.<sup>5</sup> Por su fuente de origen en México, la aplicación de la auditoría al desempeño se relaciona con el sector público, no obstante, es factible de aplicarse, además de las entidades gubernamentales, en entidades privadas y del sector social.

Un viejo adagio popular entre los especialistas en administración dice que si algo no puede ser medido o evaluado objetivamente, es mejor olvidarlo. [...]. La medición en términos de evaluación es una prioridad en todas las unidades de la organización; porque si la unidad no contribuye al éxito de la organización, entonces no sirve para gran cosa, y por lo tanto, no vale la pena invertir en ella.<sup>6</sup> Lo anterior incluye a la ARH.

Por lo tanto, es nuestro interés aplicar la auditoría al desempeño en una entidad del sector privado, para evaluar su ARH y responder a nuestra pregunta de investigación: *¿por qué la auditoría al desempeño es útil para evaluar la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado?*

---

<sup>4</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A.C., *Concepto de Auditoría al Desempeño*, Boletín No. 10, p. 3.

<sup>5</sup> *Ibid.*, p. 4.

<sup>6</sup> Con base en Idalberto Chiavenato, *Gestión del Talento Humano*, p. 537.

## 1.2 Matriz de congruencia

Tabla 1. Matriz de congruencia

<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Hipótesis de investigación</b>	<b>Objetivo de investigación</b>
<p>¿Por qué la auditoría al desempeño es útil para evaluar la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado?</p>	<p>La auditoría al desempeño es útil para evaluar la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado, porque determina su eficiencia y eficacia.</p>	<p>Conocer por qué la auditoría al desempeño es útil para evaluar la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado.</p>
<b>Pregunta secundarias</b>	<b>Hipótesis secundarias</b>	<b>Objetivos secundarios</b>
<p>¿Cómo determina la eficiencia de la función de administración de recursos humanos, la auditoría al desempeño, en una entidad del sector privado?</p>	<p>La auditoría al desempeño determina la eficiencia de la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado, con la evaluación de sus procesos y el uso de sus recursos.</p>	<p>Analizar cómo la auditoría al desempeño determina la eficiencia de la función de administración de recursos humanos, de una entidad del sector privado.</p>
<p>¿Cómo determina la eficacia de la función de administración de recursos humanos, la auditoría al desempeño, en una entidad del sector privado?</p>	<p>La auditoría al desempeño determina la eficacia de la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado, con la evaluación de los factores críticos de desempeño que sirven de apoyo al cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales.</p>	<p>Analizar cómo la auditoría al desempeño determina la eficacia de la función de administración de recursos humanos, en una entidad del sector privado.</p>

Fuente: elaboración propia



## 1.3 Diseño de la investigación

### 1.3.1 Tipo de investigación

Para la comprobación de nuestras hipótesis, el proceso de investigación se fundamenta en un estudio de caso. De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri<sup>7</sup>, un estudio de caso se define como una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto, se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y, en su caso, desarrollar teoría.

Por el tipo de investigación, nuestro estudio de caso tiene las siguientes características:<sup>8</sup>

- Es una investigación *no experimental* debido a que evaluamos a la unidad de análisis, sin algún tipo de manipulación a su estructura, es decir, se observa la unidad de análisis tal como se comporta en su contexto actual.
- Es una investigación *transeccional* o *transversal*, ya que recolectamos datos en un solo momento, por un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.
- Es una investigación *descriptiva* porque presentamos de una manera coherente y ordenada el desarrollo de una auditoría al desempeño para conocer a detalle su metodología de evaluación.

Por el tipo de datos recolectados, nuestro estudio de caso, tiene la siguiente característica:<sup>9</sup>

- Es un *estudio de caso mixto (híbrido) de integración completa*, en el cual desde el inicio se tiene una perspectiva mixta, es decir, se incorporan ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo en todo el proceso de evaluación de la unidad de investigación, recolectando y analizando ambos tipos de datos.

---

<sup>7</sup> Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, p. 163.

<sup>8</sup> *Ibid.*, pp. 149-154.

<sup>9</sup> *Ibid.*, complemento disponible en CD, pp. 27-28.

### 1.3.2 Diseño del estudio

El diseño de la investigación se realizó con base en los componentes recomendados por Roberto Hernández Sampieri<sup>10</sup> para el diseño de un estudio de caso:

1. Planteamiento del problema
2. Propositiones o hipótesis
3. Unidad de investigación (o de análisis)
4. Contexto del caso
5. Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos
6. Análisis de la información
7. Interpretación de datos y determinación de inferencias
8. Reporte del caso (resultados)

De tal manera que, a partir del planteamiento del problema e hipótesis, los componentes anteriores se desarrollaron en el presente capítulo metodológico. No obstante, el contexto del caso (marco contextual) y el reporte del caso (resultados), se presentan en capítulos aparte.

Asimismo, cabe mencionar que inicialmente se presenta un marco teórico, para conocer conceptos básicos necesarios sobre auditoría al desempeño, factores críticos e indicadores, con el objetivo de favorecer una mejor comprensión de nuestro estudio.

Por otra parte, como herramienta de intervención, para la comprobación de nuestra hipótesis, se llevó a cabo una auditoría al desempeño, conforme a las etapas y procedimientos recomendados para llevarla cabo en forma clara y ordenada, con una secuencia congruente de actividades.

Dicha auditoría al desempeño comprende las siguientes etapas:

1. Planeación
2. Evaluación y conclusiones preliminares
3. Ejecución
4. Informe

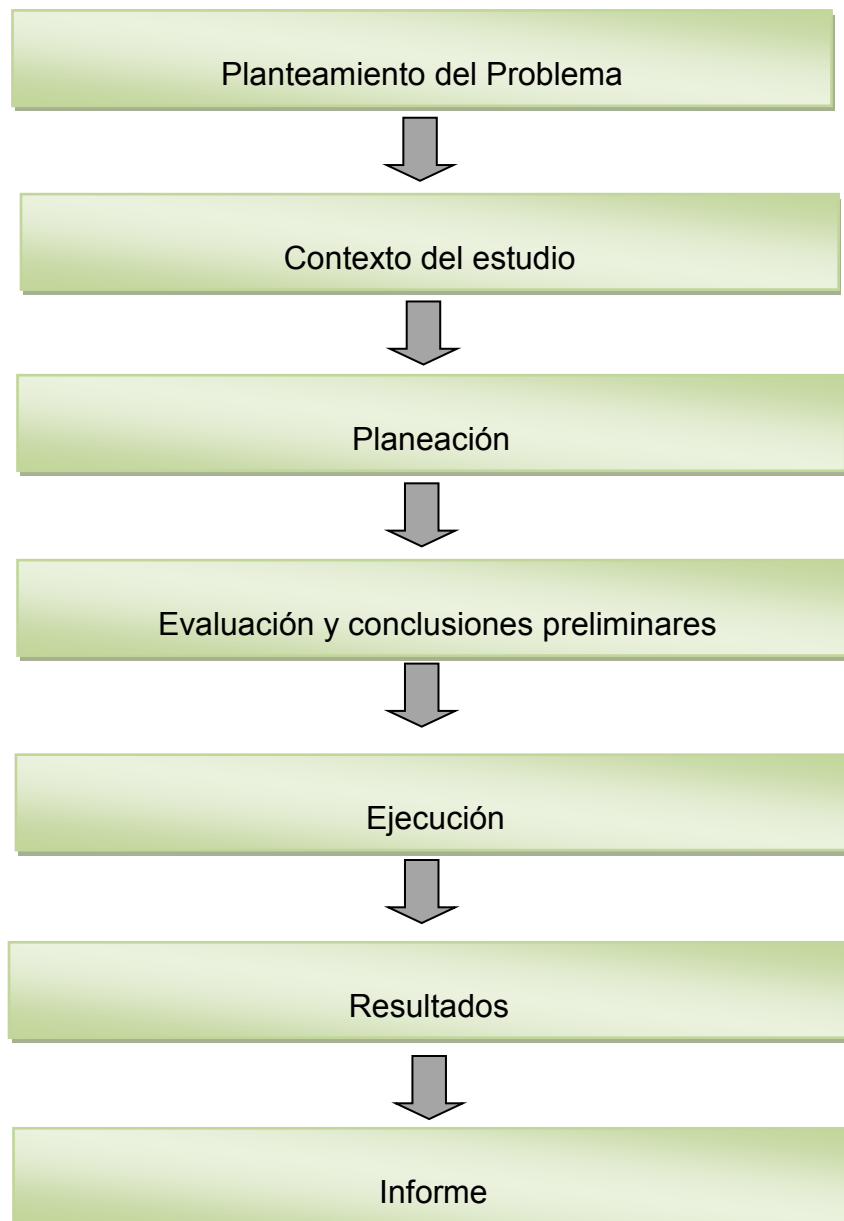
---

<sup>10</sup> *Íbid.*, complemento disponible en CD, p. 3.

Finalmente, el desarrollo de la auditoría al desempeño, se presenta en cédulas de análisis y de resultados, para fundamentar nuestro proceso de comprobación de hipótesis y contestar nuestras preguntas de investigación.

Con base en los componentes para un estudio de caso y de auditoría al desempeño, mencionados previamente, el diseño del estudio quedó integrado de la manera siguiente:

**Figura 1.** Diseño de la investigación



**Fuente:** Elaboración propia

### 1.3.3 Unidad de investigación

De acuerdo con la tipología de los estudios de caso que tiene que ver con el número de unidades a considerar en la investigación, el diseño del estudio considera un solo caso o unidad de análisis, con un alcance holístico.<sup>11</sup>

En los casos con alcance holístico el estudio es realizado a la unidad de análisis o de investigación, de tal manera, que el caso pueda ser evaluado de manera completa y profunda, de acuerdo con el planteamiento del problema, para confirmar o extender una teoría o hipótesis.<sup>12</sup>

Para el desarrollo del estudio la unidad de investigación o de análisis, es la función de ARH de la “Cooperativa Yolomécatl”. Dicha entidad pertenece al sector privado, es de tamaño mediana<sup>13</sup>, con giro de servicios financieros y su operación es vigente. Fue seleccionada por contar con los requisitos funcionales y operacionales en administración de recursos humanos, y sobre todo, por la disponibilidad de información que facilitaron sus directivos para el desarrollo del estudio.

Por razones de confidencialidad algunos datos de la empresa fueron omitidos, previo acuerdo con sus directivos, sin menoscabo de la precisión en el desarrollo del estudio. Estos datos se presentan como limitaciones al alcance en los resultados de la investigación.

### 1.3.4 Fuentes de información

Las fuentes de información utilizadas para el desarrollo del proceso de investigación fueron:

#### a) Internas

- Los directivos y el personal de la empresa
- El sistema de información de la empresa
- Archivos y registros

---

<sup>11</sup> *Íbid.*, complemento disponible en CD, pp. 8-10.

<sup>12</sup> *Ídem.*

<sup>13</sup> Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*, 25 de junio del 2009, <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)>, [s.p.].

## **b) Externas**

- Organismos de regulación laboral en México
- Organismos que normalizan la auditoría al desempeño
- Obras de autores en recursos humanos
- Obras de autores en auditoría al desempeño
- Publicaciones de revistas e internet

### **1.3.5 Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de información se utilizaron las siguientes técnicas de recolección de datos:

- La observación (visitas)
- Entrevistas
- Encuestas
- Revisión de registros y estadísticas

Además se recurrió a las siguientes herramientas:

- Instrumentos de medición de índices laborales.
- Indicadores de gestión en administración de recursos humanos

### **1.3.6 Análisis de la información**

La recolección de la información se realizó conforme a la existencia y disponibilidad de la misma, para integrarla como evidencia en nuestro proceso de estudio.

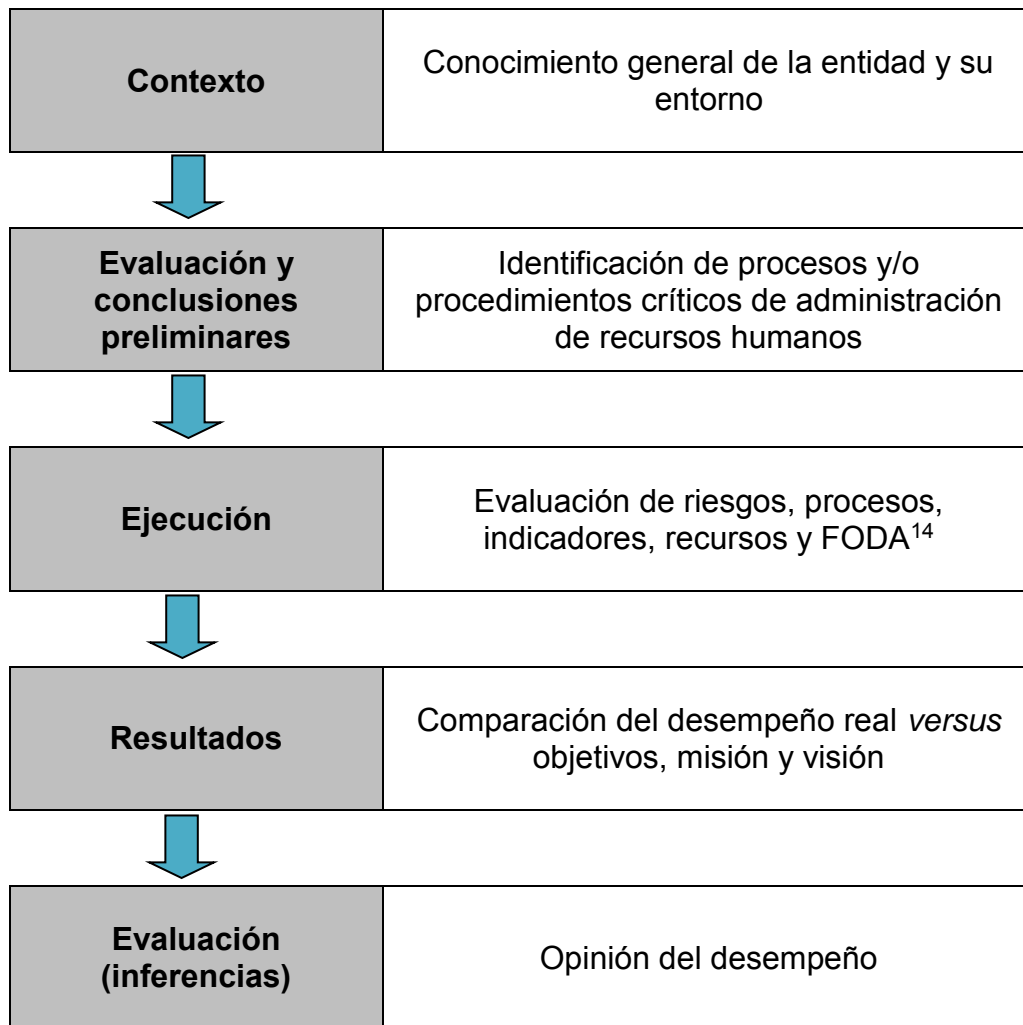
Asimismo, dicha evidencia de auditoría, se plasmó en cédulas analíticas, en donde se presenta el estudio de la información recolectada de nuestras fuentes de información a través de los instrumentos de recolección de datos. Las conclusiones preliminares y finales correspondientes, se plasman en el informe de la auditoría y se presentan en cédulas de resultados.

Las cédulas de auditoría se elaboraron con base en el orden establecido en el programa de trabajo, conforme al índice definido en el proceso de planeación. Lo anterior para un seguimiento ordenado y lógico que favorezca una comprensión clara del estudio.

## 1.4 Interpretación de datos y determinación de resultados

El proceso de interpretación de datos y determinación de resultados en el desarrollo del estudio, se fundamenta en la comprobación de las hipótesis de investigación. De tal manera que, el diseño del estudio, establece una secuencia lógica con este objetivo, que además favorece la comprensión del trabajo de investigación realizado.

**Figura 2.** Proceso para la determinación de resultados



**Fuente:** Elaboración propia

<sup>14</sup> FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

## 1.5 Validez y confiabilidad

De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri<sup>15</sup> la validez de un estudio de caso de corte cualitativo y/o cuantitativo, requiere de una serie de tácticas. Éstas se describen a continuación:

1. La documentación de la evidencia debe ser sistemática, completa y ofrecer detalles específicos del desarrollo de la investigación.
2. Es necesario utilizar fuentes múltiples de datos e información.
3. Se requiere establecer la cadena de evidencia sobre la causalidad. Esto significa que un investigador externo monitorea la derivación de cualquier evidencia, desde el planteamiento hasta el reporte de resultados.
4. Es indispensable verificar con la persona (o personas, si el caso es una organización) los resultados (como es costumbre en las investigaciones cualitativas: *chequeo con miembros*).
5. Elaborar predicciones sobre resultados, basadas en la teoría y al final verificar que éstas se hayan cumplido, lo que ayuda a soportar el caso.
6. Evaluar cuidadosamente cómo los detalles del caso explican los resultados.
7. Los procedimientos utilizados deben documentarse (todo el proceso).
8. Realizar triangulación de datos y entre investigadores (en nuestro caso es solo un investigador).

Para el cumplimiento de los puntos anteriores en el desarrollo de nuestro estudio se llevó a cabo lo siguiente:

- Se llevaron a cabo registros en cédulas de auditoría, analíticas y de resultados, de todas las etapas de la auditoría al desempeño, con base en el orden planeado previamente y establecido en el programa de trabajo.

---

<sup>15</sup> Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, complemento disponible en CD, pp. 22-23, 25-26.

- Las fuentes de información internas se integraron por el personal directivo, mandos medios y operativos de la entidad, con base en el desarrollo de entrevistas, la revisión documental y la observación de sus procesos de trabajo. Las fuentes de información externas fueron obras bibliográficas y hemerográficas principalmente.
- La auditoría al desempeño se llevó a cabo bajo la supervisión tutorial correspondiente, con base en la aplicación de las técnicas y procedimientos de auditoría para la recolección y análisis de la información. Lo anterior, en cumplimiento del proceso de planeación establecido.
- Al término de la realización de la auditoría, los resultados fueron presentados y comentados con los directivos de la empresa, con la entrega del informe ejecutivo correspondiente, quienes verificaron los resultados obtenidos y recibieron las observaciones y recomendaciones derivadas del proceso de auditoría.
- La elaboración de predicciones sobre resultados está relacionado con las hipótesis de investigación y la obtención de resultados en la conclusión de la auditoría al desempeño, objeto de nuestro diseño del estudio.
- La ejecución de la auditoría se llevó a cabo con base en la formulación de un programa de trabajo, en el cual se estableció el orden de ejecución, asimismo, en la planeación específica se determinó el alcance y documentación en la que se fundamentó la auditoría.
- En las cédulas de auditoría se muestra un análisis concreto y suficiente de los elementos evaluados en las etapas de evaluación preliminar y ejecución de la auditoría; de tal manera que, las conclusiones obtenidas, son el resultado lógico de la evaluación realizada, éstas se plasman en las cédulas de resultados.
- Finalmente, la triangulación de datos se llevó a cabo entre los resultados de la evaluación cualitativa vs los resultados de la evaluación cuantitativa, para conocer las relaciones entre las observaciones obtenidas y la valoración de los indicadores.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes generales

La administración, a pesar de su importancia para el hombre, es una de las más ubicuas y difusas funciones en todas las sociedades, encontrándose en los hogares, iglesias, gobierno y empresas económicas de todos los pueblos.<sup>16</sup>

El conocimiento de la evolución del pensamiento administrativo nos permite comprender el surgimiento de disciplinas que se originaron en la cotidianidad, y se enriquecieron con la acumulación de conocimientos desde las antiguas civilizaciones, a través de las contribuciones de numerosos pioneros: filósofos, físicos, economistas, estadistas e incluso propietarios de empresas, que con el transcurso del tiempo fueron desarrollando y divulgando obras y teorías en su campo de actividades. Tal es el caso de lo que hoy conocemos como auditoría.

De acuerdo con Enrique Benjamín Franklin<sup>17</sup> la primera contribución documentada en el campo de la auditoría, corresponde a la civilización Sumeria en el año 5000 a. de C., donde se encuentran evidencias de prácticas de control administrativo. Los documentos escritos más antiguos del mundo son las cuentas de sus inventarios de hace cinco mil años.

Otro antecedente importante en el campo de la auditoría procede de la civilización egipcia. En el año 4000 a. de C., ya se realizaban detallados registros que mantuvieron ocupados a sus escribanos. En sus negocios y asuntos de gobierno, guardaron documentos para mostrar exactamente cuánto se recibía, de quién y cuándo, con detalle de cómo era usado. Nada se hizo sin apoyo documental. El siguiente extracto de una carta comercial sugiere la inclinación de los antiguos egipcios por la documentación.<sup>18</sup>

Esto que te escribo, puede servir como un testimonio entre nosotros, y tú debes guardar esta carta, que en el futuro puede servir como un testimonio.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Claude S. George, *Historia del Pensamiento Administrativo*, p.1.

<sup>17</sup> Enrique Benjamín Franklin, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, p. 4.

<sup>18</sup> *Op. Cit.*, p. 8.

<sup>19</sup> Erman, *Life in Ancient Egypt*, p. 102, citado por Claude S. George, *Historia del Pensamiento Administrativo*, p. 8.

En la Nueva España, en 1554, en el marco de la organización administrativa imperial, se creó la Junta Superior de Hacienda para atender los asuntos financieros de la colonia, organismo que, con el tiempo, coadyuvó con el consejo de finanzas y la superintendencia de la real hacienda. Estos órganos ejercieron su función de control a través de la “visita”, una investigación administrativa especial que podía ser específica, sobre un determinado puesto o funcionario, o general, esto es, relativa a toda la administración y a todos los asuntos públicos de una región.<sup>20</sup>

No es, sino muchos años después, en 1862, que la auditoría se reconoce por primera vez como profesión, en la Ley Británica de Sociedades Anónimas, que establecía como aceptación general, la necesidad de efectuar una revisión independiente de las cuentas de pequeñas y grandes empresas [...] Las funciones de los auditores fueron variando con el tiempo, de descubridores de fraudes, a evaluadores de estados financieros encargados de determinar si estos documentos mostraban en forma completa y objetiva la situación financiera de las empresas y sus resultados de operación.<sup>21</sup>

Desde fines de 1960, como una contribución de la auditoría financiera, algunos contadores comenzaron a realizar trabajos de examen administrativo, con el propósito de promover la eficiencia de las entidades, apareciendo de esta manera la auditoría operacional. Este tipo de auditoría surgió con la finalidad de perseguir y detectar problemas y proporcionar bases para solucionarlos; prever obstáculos a la eficiencia; presentar recomendaciones para simplificar el trabajo e informar sobre obstáculos al cumplimiento de planes, es decir, examinar ciertos aspectos administrativos, con la intención de hacer recomendaciones para incrementar la eficiencia operativa de la entidad.<sup>22</sup>

La auditoría operacional, podemos decir que posteriormente evolucionó en nuevos tipos de auditoría, las cuales surgieron con la finalidad de apoyar a las organizaciones a incrementar su efectividad, con base en nuevos enfoques y técnicas. De esta manera surgió la auditoría al desempeño, tipo de auditoría que es de interés particular en nuestro tema de investigación.

---

<sup>20</sup> Enrique Benjamín Franklin, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, p. 5.

<sup>21</sup> Con base en Oswaldo Fonseca Luna, *Auditoría Gubernamental Moderna*, p. 24.

<sup>22</sup> Con base en Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Auditoría Operacional*, Boletín No. 1 pp. 9-10.

## 2.2 Conceptos básicos

### 2.2.1 ¿Qué es auditoría?

Del inglés <to audit> que significa verificar, inspeccionar; el término inglés <audit> encuentra su origen a su vez, al igual que la palabra española *audiencia*, en las voces latinas <audire> (oir), <auditio> (acto de oír o audición) o <auditus> (oído, facultad de oír). La palabra auditoría pasó de los países latinos al mundo anglosajón, Inglaterra principalmente, y de ahí volvió nuevamente al mundo latino ya bien avanzado el siglo XX para designar a lo que en diversos países se venía nominando como censura de cuentas o revisión de contabilidades.<sup>23</sup>

Por su parte, para la Real Academia Española (RAE),<sup>24</sup> la auditoría es <el empleo de auditor>. En consecuencia establece que un auditor es la persona <que realiza auditorías>. Se observa en la RAE, una conceptualización universal para el término auditoría, sin embargo, escasa para fines explicativos.

El término auditoría fue gradualmente ampliado durante las últimas décadas y hoy se utiliza no solo para referirse a la revisión de contabilidades en sentido estricto, sino también para designar toda actividad de control *ex post* o *a posteriori* de la actividad económico-financiera de cualquier tipo de institución.<sup>25</sup>

En sentido amplio, el término auditoría se refiere a la función de “examinar”, “revisar”, “evaluar” “inspeccionar”, “investigar” o hasta “controlar”, las operaciones o transacciones de una entidad, no obstante, el método y el marco de referencia de una auditoría, variará en función de los objetivos perseguidos.

De tal manera que, dependiendo de los fines que persigue la auditoría, la función es la misma, pero los objetivos pueden variar. Así por ejemplo, el objetivo de una auditoría financiera no es el mismo, en comparación con una auditoría del desempeño, mientras una tiene el objetivo de emitir una opinión sobre si los estados financieros presentan o no, la situación financiera de la entidad, la otra se enfoca a evaluarla en sus factores críticos de desempeño con criterios de efectividad. Es pues, una misma función pero con objetivos diferentes.

---

<sup>23</sup> La Gran Enciclopedia de Economía, *Concepto de Auditoría*, [s.f.], <<http://www.economia48.com/spa/d/auditoria/auditoria.htm>>, [s.p.].

<sup>24</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, octubre de 2014, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.].

<sup>25</sup> Andrés S. Suárez Suárez, *La Moderna Auditoría, Un Análisis Conceptual y Metodológico*, p.1

## 2.2.2 ¿Qué es el desempeño?

De acuerdo con la RAE<sup>26</sup>, *desempeño* es la <acción y efecto de desempeñar o desempeñarse> y por consiguiente, *desempeñar* es <cumplir con las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio>. Se puede decir, en términos generales, que el término desempeño se refiere al desarrollo de una actividad o función.

Por su parte, la AMDAID<sup>27</sup>, define el desempeño como <el resultado obtenido por el conjunto de acciones y operaciones realizadas por una entidad para lograr sus metas y objetivos>. En este concepto el desempeño se relaciona con resultados, es decir, con el logro de las metas y objetivos establecidos por una entidad.

En este sentido, la AMDAID<sup>28</sup> establece que el término evaluar significa “medir el valor de...” Dicha evaluación se determina mediante la comparación del desempeño real de la entidad *versus* sus objetivos y metas emanados de la misión y visión de la propia entidad. Desde luego, para otorgar confianza a la información sobre el desempeño real de la entidad, será necesario, como parte de la auditoría, examinar los controles existentes para obtener dicha información.

Asimismo, para Fernando Vera Smith<sup>29</sup>, el desempeño es la relación costo-beneficio entre el grado de aprovechamiento de los recursos utilizados en un proceso, programa, función u organización, y el impacto logrado, comparado con los estándares establecidos y las expectativas de las partes interesadas. En este concepto, el autor, con el costo-beneficio se refiere a los mayores y mejores resultados y además considera la comparación con estándares establecidos.

De tal manera que, podemos decir que el término desempeño, en nuestro ámbito de estudio, se conceptualiza de la manera siguiente:

1. *Se refiere a resultados.*
2. *Se mide mediante la comparación con estándares.*
3. *Se evalúa por el grado de cumplimiento de los objetivos, misión y visión.*

---

<sup>26</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, octubre de 2014, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.].

<sup>27</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, A.C. *Concepto de Auditoría al Desempeño*, Boletín No. 10, p. 4.

<sup>28</sup> *Ídem*.

<sup>29</sup> Fernando Vera Smith, *Efectividad de la Vinculación Universidad-Industria-Gobierno en el Clúster Automotriz del Estado de Puebla*, Tesis, p. 51.

### 2.2.3 Concepto de auditoría al desempeño

La Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) denomina a la auditoría al desempeño como auditoría del rendimiento y la define como un examen independiente de la eficiencia y la eficacia de las actividades, los programas o los organismos de la administración pública, prestando la debida atención a la economía, y con el propósito de llevar a cabo mejoras.<sup>30</sup> Este organismo circunscribe el marco de actuación de la auditoría al desempeño al sector público, por lo que, en su definición, los sectores privado y social no son considerados.

Por su parte, la AMDAID define a la auditoría al desempeño como la evaluación de la actuación de una entidad a la luz de factores de desempeño que se consideran críticos para cumplir con su misión, en los términos de la visión que para ella se haya adoptado.<sup>31</sup> Se observa en la definición de la AMDAID que no se hace referencia a algún sector en particular, y al utilizar el término “entidad” infiere generalidad, por lo que puede deducirse, de su definición, que la auditoría al desempeño es aplicable a cualquier tipo de entidad.

Así lo establece la AMDAID. La auditoría al desempeño es factible de aplicarse en empresas privadas, gubernamentales y del sector social. También puede aplicarse en proyectos o programas gubernamentales, entendidos éstos como un conjunto de actividades a las que se les asignan recursos, para el logro de objetivos y metas.<sup>32</sup>

Por nuestra parte, con base en los conceptos vistos hasta el momento, podemos decir que una auditoría al desempeño es:

*Una revisión que se realiza con la finalidad de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, misión y visión de una entidad, mediante la comparación con estándares establecidos.*

<sup>30</sup> Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, *Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento*, p. 11.

<sup>31</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño A.C., *Concepto de Auditoría al Desempeño*, Boletín No. 10, p. 3.

<sup>32</sup> *Íbid.*, p. 4.

### 2.3 La auditoría al desempeño en México

Los elementos teóricos de la auditoría al desempeño se remontan a los años ochenta, cuando se despierta un interés creciente en el seno de los organismos internacionales, respecto de la necesidad de enfocar la administración hacia resultados y responsabilizar de éstos, a quienes ejecutan las políticas públicas.<sup>33</sup>

En México, en 1989, la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), actualmente Secretaría de la Función Pública (SFP), integró un grupo de estudio con el objeto de investigar las opciones de vanguardia que en materia de “auditoría de operativa o de gestión” se desarrollaban en el ámbito internacional. Resultado de este trabajo fue el concepto de “auditoría integral”, nuevo enfoque globalizador de una revisión que aprovecha e integra las metodologías, normas y técnicas cuyo objeto fundamental es evaluar el grado y la forma de cumplimiento de los objetivos o programas de una dependencia o entidad.<sup>34</sup>

Años más tarde, el 14 de septiembre de 1994, fue fundada en nuestro país la AMDAID, asociación civil no lucrativa, con personalidad jurídica y patrimonio propio, con el objeto de desarrollar metodologías y promover la aplicación de la auditoría integral inicialmente, y posteriormente, de la auditoría al desempeño.<sup>35</sup>

No es, sino hasta el año 2006, que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SFP, en forma coordinada, revisaron los diferentes sistemas y tipos de evaluación implementados por las dependencias y entidades, así como las experiencias de otros países en materia de evaluación del desempeño, principalmente en países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).<sup>36</sup>

En marzo de 2006 se promulgó en México la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria (LFPRH) y su reglamento, que establecen de manera obligatoria la evaluación del desempeño con base en indicadores de resultados para la totalidad de las instituciones de la Administración Pública Federal (APF).<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público*, Boletín No. 12, p. 9.

<sup>34</sup> Instituto Mexicano de Contadores Públicos, *Auditoría al Desempeño*, p. 15.

<sup>35</sup> Con base en la Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, [s.f.], <[www.amdaid.org](http://www.amdaid.org)>, [s.p.].

<sup>36</sup> Salvador Vega Casillas, *Contaduría Pública*, revista, pp. 20-21.

<sup>37</sup> *Ibid.*, p. 21.

A partir de esta fecha, el gobierno federal ha emitido diversas disposiciones legales en materia de presupuesto, gasto público y fiscalización, tales como las siguientes:

**Tabla 2.** Disposiciones legales materia de evaluación del desempeño en México

Fecha de publicación	Disposición	Descripción
30 de marzo de 2006	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Se establece el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) dentro de la programación y presupuestación del gasto público.
30 de marzo de 2007	Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la APF	Se establecen los lineamientos que tienen por objeto regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y de los objetivos estratégicos de las dependencias y entidades de la APF.
1º de octubre de 2007	Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria	Se establece la evaluación de los recursos federales a los tres niveles de gobierno y señala que la evaluación del desempeño, se realizará verificando el grado de cumplimiento de objetivos y metas, con base en los indicadores estratégicos y de gestión.
7 de mayo de 2008	Decreto de reforma constitucional en materia de gasto y fiscalización	Se establece que los gobiernos federal y estatales contarán con sus propias instancias de evaluación independientes y se incluye como actividad de fiscalización la realización de auditorías sobre el desempeño.
31 de diciembre de 2008	Ley General de Contabilidad Gubernamental	Se establece que la información presupuestaria y programática que forme parte de la cuenta pública, deberá relacionarse en lo conducente con los objetivos e incluir los resultados de la evaluación del desempeño de los programas federales, de las entidades federativas, municipales y las demarcaciones territoriales del Distrito Federal.

**Fuente:** David Manuel Vega Vera, *Contaduría Pública*, revista, p. 31.

Por tal motivo a la auditoría al desempeño se le relaciona con el sector público, no obstante, es factible de aplicarse además de las entidades gubernamentales, en empresas privadas y del sector social.

## 2.4 Los factores críticos de desempeño

Se puede decir que la auditoría al desempeño, tiene en la auditoría integral, a su predecesora. Estos dos tipos de auditoría, convergen en un propósito común:<sup>38</sup> buscar el mejor aprovechamiento de los recursos por parte de las entidades auditadas, no obstante, su alcance es diferente. Mientras la auditoría integral tiene un enfoque más amplio, la auditoría al desempeño se dirige a los elementos que se consideran decisivos para que la entidad alcance el éxito. Dichos elementos son sus factores críticos.

En una auditoría al desempeño, los factores críticos son cruciales para la ejecución de la evaluación correspondiente de la entidad, y es precisamente en donde radica su énfasis en la eficacia, pero, ¿qué es un factor crítico de desempeño?, ¿qué es eficacia?, ¿qué es eficiencia?

La RAE<sup>39</sup>, define el término crítico como <algo dicho del tiempo, de un punto, de una ocasión, [...]. Más oportuno o que debe aprovecharse o atenderse>. Concepto general, no muy explícito para nuestros requerimientos.

Un concepto más completo lo menciona Adalberto Zambrano Barrios,<sup>40</sup> quien denomina a los factores críticos de desempeño como factores críticos de éxito [...]. Asimismo, señala que dichos factores, están referidos a las capacidades y habilidades internas claves en las cuales deberá hacer énfasis la organización del gobierno, a fin de lograr los productos y resultados esperados, específicamente los señala como “habilidades de las entidades para lograr resultados”.

Por su parte la AMDAID<sup>41</sup> dice que los factores críticos de desempeño son aquellos elementos, acciones o situaciones fundamentales, que es necesario obtener, realizar o alcanzar, para que la entidad pueda cumplir con sus objetivos y, por ende, con su misión y visión.

---

<sup>38</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Concepto de Auditoría al Desempeño*, Boletín No. 10, p. 5.

<sup>39</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 14 de octubre de 2014, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.]

<sup>40</sup> Adalberto Zambrano Barrios, *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública*, p. 80.

<sup>41</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de la Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado*, Boletín No. 11, p. 19.



De tal manera que, podemos decir que los factores críticos de desempeño, son los componentes o elementos clave de una entidad en los cuales, si se obtienen resultados satisfactorios, se alcanza un resultado favorable para la entidad en su conjunto. En la auditoría al desempeño se evalúan estos elementos que son cruciales y que tienen que ver directamente con el éxito de la entidad.

Por tal motivo, a la auditoría al desempeño se le considera un tipo de auditoría que atiende con mayor énfasis el concepto de eficacia<sup>42</sup>, es decir, se enfoca a evaluar los factores (acciones, recursos, procesos) de los cuales depende fundamentalmente el logro de los objetivos de la entidad, y por ende, su misión y visión. En este sentido, en el ámbito de la auditoría al desempeño, a la eficacia podemos definirla como una capacidad de la entidad para cumplir con sus objetivos, misión y visión establecidos.

En efecto, la RAE<sup>43</sup> define a la eficacia y a la eficiencia como una capacidad. Específicamente, a la eficacia la define como <la capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera>. Por otra parte, a la eficiencia, la define como <la capacidad de disponer de algo o de alguien para conseguir un efecto determinado>. En este último concepto de eficiencia, consideramos que se refiere al uso de los recursos.

Al respecto, la INTOSAI<sup>44</sup>, establece que la auditoría del desempeño comprende la evaluación de la utilización de los recursos humanos, financieros y de cualquier otro tipo, junto con el examen de los sistemas de información, de las medidas de rendimiento y control, y de los procedimientos seguidos por las entidades fiscalizadas para corregir las deficiencias encontradas.

Por lo tanto, podemos decir que la eficacia y la eficiencia son una capacidad de las entidades. Si consideramos a la entidad como un sistema, la eficacia se refiere a las salidas, es decir, la capacidad de la entidad para alcanzar resultados favorables. La eficiencia, por otra parte, se refiere a los procesos, a su adecuado funcionamiento y al mejor uso de los recursos utilizados durante su desarrollo. Ambos criterios son evaluados en una auditoría al desempeño.

---

<sup>42</sup> *Íbid.*, p. 9.

<sup>43</sup> Real Academia Española, *Diccionario de Lengua Española*, 14 de octubre de 2014, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.]

<sup>44</sup> Con base en Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, *Directrices de Aplicación de las Normas de Auditoría del Rendimiento*, p. 11.

## 2.5 Los indicadores de desempeño

Los factores críticos de desempeño dan origen a los indicadores de desempeño o de gestión, es decir, los indicadores correlativos que permiten a la entidad el control adecuado del avance o retroceso en el cumplimiento de los objetivos.

Para la RAE<sup>45</sup> el término indicar se refiere a <mostrar o significar algo con indicios y señales>. No obstante su definición general, en el ámbito de nuestro estudio, es necesario profundizar más acerca de qué son los indicadores y cómo se utilizan.

De acuerdo con la AMDAID<sup>46</sup> un indicador representa la expresión cuantitativa, o en su caso, cualitativa que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con las acciones de los entes públicos, monitorear y evaluar sus resultados.

Asimismo, Fernando Vera Smith<sup>47</sup> establece que un indicador es un instrumento de medición de variables representadas por cifras que señala aspectos significativos de un fenómeno.

En este sentido, un indicador de desempeño, sin especificar los ámbitos o niveles de uso, es una medida que describe cuan bien se están desarrollando los objetivos de un programa, un proyecto y/o la gestión de una institución.<sup>48</sup> Por tal motivo, en las entidades los indicadores son uno de los recursos más útiles para conocer el comportamiento de su administración y tomar decisiones en consecuencia.

Sin embargo, para que los indicadores sean útiles como tal, deben ser elaborados, al menos, con las características básicas suficientes para medir efectivamente lo que se desea medir. En este sentido, el contenido de cada indicador debe definirse en forma estandarizada, a efecto de que la información que genere sea entendible por todos los usuarios.<sup>49</sup>

---

<sup>45</sup> Real Academia Española, *Diccionario de la Lengua Española*, 14 de octubre de 2014, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.].

<sup>46</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público*, Boletín No. 12, p. 20.

<sup>47</sup> Fernando Vera Smith, *Indicadores del Desempeño, Características, Metodología y Utilización*, p. 39.

<sup>48</sup> Juan Cristóbal Bonnefoy, Marianela Armijo, *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*, p. 23.

<sup>49</sup> *Op. Cit.*, pp. 41-45.

### 2.5.1 Contenido y presentación

En la elaboración de un indicador se debe incluir, al menos, la siguiente información:<sup>50</sup>

- 1. Nombre del indicador.** Expresa al indicador en términos de su significado conceptual. Puede desde el punto de vista operativo, expresar al indicador en términos de las variables que en él intervienen. El nombre del indicador debe ser breve, aclarar por sí solo su contenido y evitar el uso de siglas o títulos faltos de claridad.
- 2. Método de cálculo.** Se refiere a la expresión algebraica del indicador, a la explicación sencilla de la forma en que se relacionan las variables o a la metodología para calcular el indicador.
- 3. Frecuencia de medición.** Es el periodo en el cual se calcula el indicador (trimestral, semestral, anual, bianual, entre otros). Además debe establecerse la fecha de emisión del indicador.

Debe señalarse que los indicadores requieren necesariamente de la implantación de un sistema de control interno, de tal forma que la información y documentación que alimenta a los indicadores, pueda ser verificada de forma externa e independiente, lo que le da validez y confianza a los resultados que arroje el indicador.

Asimismo, los indicadores se representan de diversas opciones tales como:<sup>51</sup>

- Porcentajes
- Promedios
- Razones
- Tendencias
- Aumentos o disminuciones

Adicionalmente, pueden utilizarse recursos gráficos con el propósito de lograr una interpretación visual.

---

<sup>50</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público*, Boletín No. 12, p. 20.

<sup>51</sup> Fernando Vera Smith, *Indicadores del Desempeño, Características, Metodología y Utilización*, p. 40.

## 2.5.2 Cualidades

Para que sean útiles los indicadores, es necesario que, además de satisfacer las necesidades de la entidad y del usuario, reúnan diversas cualidades, los cuáles se pueden agrupar en los títulos siguientes:<sup>52</sup>

- a) Coherencia y relevancia
- b) Integridad
- c) Validez y confiabilidad
- d) Homogeneidad y comparabilidad
- e) Oportunidad y accesibilidad
- f) Economía y sencillez

Podemos decir que, para que un indicador sea útil, requiere satisfacer estas cualidades o características, que como observaremos, son aspectos básicos para su implementación eficaz.

### a) Coherencia y relevancia

**Coherencia.** Se refiere a la relación lógica entre la misión, visión, objetivos estratégicos, factores críticos de éxito, atributos y metas, de tal manera que representen adecuadamente la razón de ser y objetivos básicos de la entidad.

**Relevancia.** Se refiere a los procesos y productos esenciales de la entidad que reflejan el grado de cumplimiento de los objetivos.

Conviene limitar la cantidad de indicadores a los que sean significativos, tanto en el logro de los resultados como el aprovechamiento de los recursos (eficiencia), de acuerdo con las prioridades de la entidad y la importancia y complejidad del campo.

### b) Integridad

Los indicadores, además de estar correlacionados con la misión, la visión y objetivos estratégicos de la entidad (coherencia), deben formar un conjunto homogéneo que permita identificar las relaciones entre unos y otros a distintos niveles de desagregación.

---

<sup>52</sup> *Íbid.*, pp. 61-69.

Para lo anterior, es necesario utilizar indicadores clave, los cuales a su vez se integren por otros indicadores de segundo orden o desglosados, que faciliten la comprensión del primero a través de su desglose en sus elementos constitutivos.

### **c) Validez y confiabilidad**

**Validez.** La validez de un indicador se identifica cuando éste mide lo que está destinado a medir; es decir, que están libres de errores de diseño o sistemáticos, también denominados “sesgos”. La validez de los indicadores alcanza su nivel óptimo cuando es capaz de pronosticar resultados de las variables sujetas a medición.

**Confiabilidad.** Cuando sus mediciones están libres de errores no sistemáticos. El nivel de confiabilidad (consistencia o discrepancia de las mediciones) se puede estimar en las formas siguientes:

- Utilizar el mismo mecanismo de medición en condiciones similares.
- Dividir el mecanismo de medición de múltiples elementos en grupos equivalentes y correlacionar sus respuestas.

### **d) Homogeneidad y comparabilidad**

**Homogeneidad.** Sus valores deben ser los mismos y tener el mismo significado para todos los responsables, lo que implica.

- Definición única y aceptada por todos los usuarios.
- Mecánica de captura y acumulación de datos estandarizada y consistente.
- Normalización de las unidades de medición.

El sistema de información de los indicadores debe incorporarse al proceso normal de operación y su obtención no debe significar un esfuerzo especial.

**Comparabilidad.** Es necesario que los indicadores sean factibles de compararse para medir el avance o retroceso en relación con la competencia y/o con resultados anteriores, por ejemplo, comparativos con:

- Periodo anterior
- Meta o presupuesto
- Competencia

### e) Oportunidad y accesibilidad

**Oportunidad.** Su periodicidad (diaria, semanal, mensual, anual) así como la fecha de emisión, debe atender a la necesidad de toma de decisiones, así como la importancia y urgencia de los anuncios que se manejen.

**Accesibilidad.** Deben estar disponibles, de ser posible en tiempo real, por todos los niveles y funciones responsables de la operación y por quienes se vean afectados por la misma, así como por los clientes del servicio o producto.

Los resultados de los indicadores deben estar disponibles en primer término a quienes manejan la operación, para su control y beneficio.

### f) Economía y sencillez

**Economía.** Debe optimizarse el tiempo y el costo de obtención de datos, cálculo, distribución, análisis de variaciones, etc. En todo caso debe seguirse la regla del costo-beneficio, independientemente de que se optimice su captura y distribución mediante el uso de las tecnologías disponibles y adecuadas.

**Sencillez.** Deben ser de formato fijo, entendibles por las personas que los utilicen y por cualquier otra que tenga conocimientos básicos de administración y de la operación.

Finalmente, los indicadores son uno de los recursos más útiles para administrar adecuadamente una entidad. Se utilizan en el proceso administrativo, a saber: <sup>53</sup>

- En la planeación, por ejemplo, al definir los objetivos de largo, mediano y corto plazo.
- En la dirección, sirven de instrumento de comunicación, entendimiento, motivación y retribución para con el personal.
- En el control, al monitorear el desarrollo de las operaciones, el análisis de las desviaciones, la toma de decisiones y la consecución de las metas.

Por lo tanto, es indispensable la utilización de los indicadores en todas las unidades y niveles de la administración, para el monitoreo y supervisión de las actividades, con el fin de aumentar la probabilidad de que se logren los objetivos de la entidad.

---

<sup>53</sup> *Íbid.*, p. 93.

## CAPÍTULO 3

### MARCO CONTEXTUAL

#### 3.1 Generalidades

La "Cooperativa Yolomécatl" es una entidad del sector privado que proporciona servicios financieros de ahorro y préstamo en el estado de Oaxaca, es de tamaño mediana<sup>54</sup> y de operación vigente. Actualmente cuenta con nueve sucursales y una oficina matriz. Dicha entidad fue seleccionada para nuestro estudio.

La "Cooperativa Yolomécatl" tiene una filosofía que se sustenta en la honestidad y responsabilidad de sus directivos y colaboradores, en el bien común y en el cumplimiento de las leyes y reglamentos. De tal manera que, desde su creación, sus miembros se han esforzado por cumplir con los requerimientos legales aplicables a su actividad, por lo que en gran parte, sus operaciones se han regido en este sentido. Debido a lo anterior, la entidad ha tenido transformaciones significativas en su estructura constitutiva, organizacional y operacional, acorde a las necesidades de servicios y en cumplimiento de los cambios jurídicos que en materia de regulación de su actividad se han presentado en México.

No obstante a sus transformaciones, el crecimiento de la "Cooperativa Yolomécatl" ha sido sólido, por lo que su visión es posicionarse como líder de las regiones en las que opera para los próximos años, por lo cual, sus directivos reconocen la necesidad de mejoras internas en su proceso de servicio a socios, inversión en tecnología e innovación en sus servicios, principalmente. De manera particular, en la función de ARH observan una imperante necesidad de fortalecimiento.

En los últimos años, el crecimiento de la entidad y la exigencia de sus operaciones rebasaron notablemente la capacidad de la función de ARH para atender las necesidades de las demás áreas de operación, por lo tanto, sus directivos consideran de vital importancia fortalecer dicha función, en congruencia con las mejoras internas identificadas para el cumplimiento de su visión.

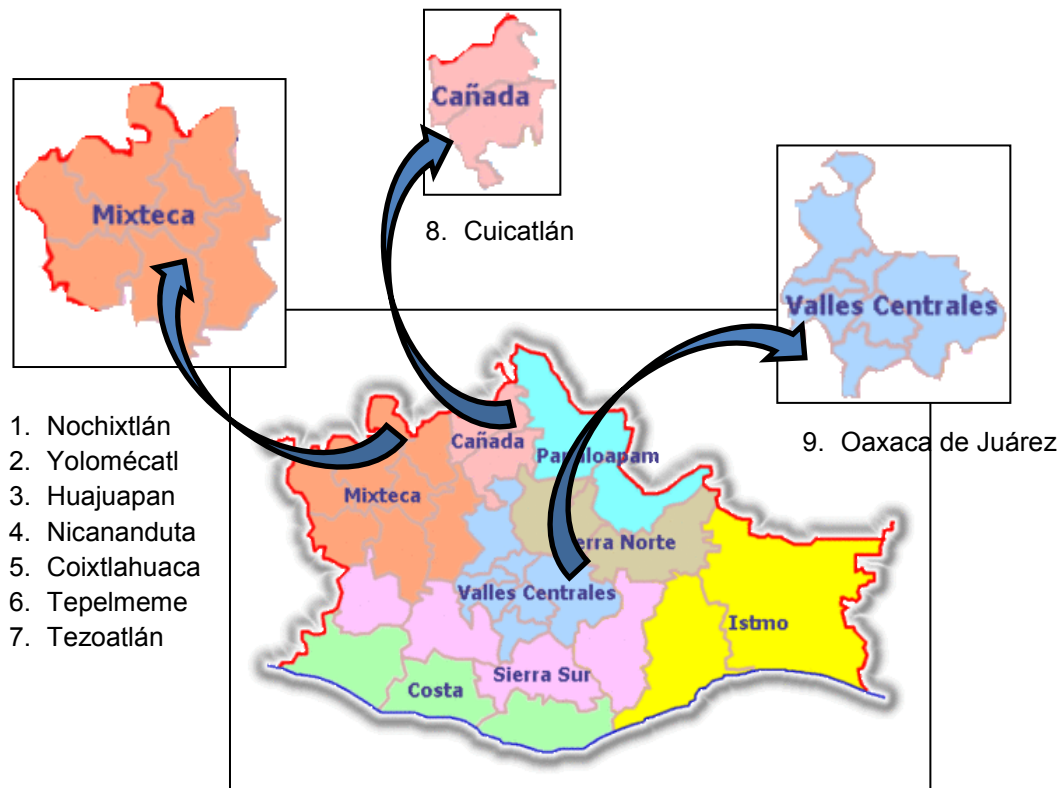
---

<sup>54</sup> Diario Oficial de la Federación, *Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa*, 25 de junio del 2009, <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle\\_popup.php?codigo=5096849](http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849)>, [s.p.].

### 3.1.1 Localización

Actualmente la “Cooperativa Yolomécatl” tiene presencia en tres regiones del estado de Oaxaca: la Mixteca, Valles Centrales y la Cañada, a través de nueve sucursales.

**Figura 3.** Mapa de localización de la "Cooperativa Yolomécatl"



**Fuente:** Elaboración propia

Su oficina matriz se encuentra ubicada en Asunción Nochixtlán y las nueve sucursales con las que cuenta se localizan en los siguientes lugares: Asunción Nochixtlán, Santiago Yolomécatl, Huajuapán de León, San Sebastián Nicananduta, San Juan Bautista Coixtlahuaca, Tepelmeme Villa de Morelos, Tezoatlán de Segura y Luna, San Juan Bautista Cuicatlán y Oaxaca de Juárez.



### 3.1.2 Constitución

La "Cooperativa Yolomécatl" se funda en el año de 1988 en el estado de Oaxaca, debido a que un grupo de habitantes de la comunidad de Santiago Yolomécatl, Distrito de Teposcolula, en la región Mixteca, se organizaron para facilitar la captación de recursos y el otorgamiento de créditos a su comunidad.

No es sino hasta el 30 de octubre de 1995 cuando se acredita su existencia legal como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada, mediante instrumento debidamente registrado e inscrito en el registro público de la propiedad del Distrito de Teposcolula. Años más tarde, en marzo de 2004, se convierte en una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable, con abreviatura S.C. de A.P. de R.L. de C.V., tipo de sociedad con la que opera actualmente.<sup>55</sup>

Asimismo, ante el cumplimiento de los procedimientos y normatividad establecida por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), "La Cooperativa Yolomécatl" cuenta con la autorización para realizar su actividad de ahorro y préstamo con un Nivel de Operaciones II<sup>56</sup> que de acuerdo a la LRASCAP corresponde a Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo con un monto de activos totales superiores a 10 millones e iguales o inferiores a 50 millones de Unidades de Inversión (UDIS).

Actualmente, su continuidad de operaciones <sup>57</sup> se encuentra debidamente autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), siendo una de las cuatro entidades<sup>58</sup> en su giro, que cuentan con dicha autorización en el estado de Oaxaca. De esta manera, la "Cooperativa Yolomécatl" se ha convertido en una empresa sólida, con un crecimiento sostenido que le ha permitido proporcionar un abanico de servicios financieros a sus clientes.

---

<sup>55</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Acta Constitutiva*, pp. 1-49.

<sup>56</sup> *Íbid.*, p. 9.

<sup>57</sup> Diario Oficial de la Federación, *Oficio Mediante el cual se Autoriza a la Cooperativa Yolomécatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., continuar realizando operaciones de ahorro y préstamo*, 12 de septiembre de 2013, <[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013)>, [s.p.].

<sup>58</sup> Fideicomiso Fondo Auxiliar de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo y de Protección a sus Ahorradores, *Información Relativa a la situación de los Estados de la República Mexicana donde hay presencia de SOCAP's*, febrero de 2014, p. 14.

## **3.2 Filosofía**

### **3.2.1 Misión**

Somos una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo competitiva, por ofrecer servicios de calidad, distinguidos por la honestidad en la captación y responsabilidad en la colocación de los recursos de nuestros asociados.<sup>59</sup>

### **3.2.2 Visión**

Ser una cooperativa de ahorro y préstamo líder en las regiones en que opera, por ofrecer servicios de calidad, distinguidos por la honestidad en la captación y responsabilidad en la colocación de los recursos de nuestros asociados.<sup>60</sup>

### **3.2.3 Objeto social**

La “Cooperativa Yolomécatl” tiene por objeto social<sup>61</sup> prestar los servicios de ahorro y crédito a sus socios.

Estos servicios consisten en la captación de recursos provenientes de los socios, así como la colocación de dichos recursos entre los mismos. De tal manera que, en el cumplimiento de su objeto social, la “Cooperativa Yolomécatl” debe:<sup>62</sup>

- Facilitar a sus miembros el acceso al crédito.
- Apoyar el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas.
- Propiciar la solidaridad, la superación económica y social y el bienestar de sus miembros y de las comunidades en que opere, sobre bases educativas, formativas y del esfuerzo individual y colectivo.

---

<sup>59</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, p. 8.

<sup>60</sup> *Ídem.*

<sup>61</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Acta Constitutiva*, p. 9.

<sup>62</sup> *Ídem.*

### 3.2.4 Código de ética<sup>63</sup>

El código de ética en la “Cooperativa Yolomécatl”, es el documento que define las principales reglas a las cuales sus miembros se deben sujetar para actuar de acuerdo a la filosofía y a la cultura que ha mantenido la institución desde su fundación.

Este documento establece las normas con respecto a la integridad de las operaciones, el uso de los recursos institucionales, la confidencialidad de la información, el conflicto de intereses, el abuso de autoridad, las relaciones con la competencia y con los proveedores. Asimismo, establece los principios rectores que responden a un espíritu de responsabilidad, autorreglamentación y disciplina en la entidad. Estos principios rectores son cuatro:

***Respeto de las personas.*** En la doctrina cooperativa se identifica a cada persona como un ser digno, libre y responsable, que tiene derecho a la consideración y al respeto de sus semejantes. Toda persona que actúe en representación de la “Cooperativa Yolomécatl” como consejero o como trabajador, tiene la responsabilidad de:

- i. Evitar cualquier tipo de discriminación fundada en la raza, sexo, estado civil, edad, creencia o cualquier otra característica que no tenga vínculo directo con las operaciones financieras en cuestión.
- ii. Tratar a cada persona con respeto y cortesía, con toda la diligencia y la competencia que requiera, respondiendo de la mejor manera a las necesidades reales de las personas involucradas.
- iii. Toda persona que actúe en nombre de la “Cooperativa Yolomécatl”, debe de promover la libertad, la dignidad y la responsabilidad de las personas con las que se relacionan y debe evitar toda práctica, acción o actitud que produzca un efecto inverso.

---

<sup>63</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Código de Ética*, pp. 3-5.

**Respeto de la verdad.** La “Cooperativa Yolomécatl” prioriza entre sus condiciones y relaciones con los miembros y el público en general, la confianza y la credibilidad; es una exigencia para cada persona que trabaja en representación de la institución el ser íntegra y honesta.

Por otro lado, la “Cooperativa Yolomécatl” debe tener la posibilidad de conocer la verdad de los hechos y el acceso a la información exacta, verídica y confiable, para tomar decisiones claras y para ejercer eficazmente las libertades democráticas.

**Respeto del bien común.** Ciertos bienes o situaciones son deseables para el conjunto de seres humanos, no hay contradicción fundamental entre los intereses colectivos y los intereses individuales, sino complementariedad e interdependencia, por lo que se deberá servir con honestidad e integridad a los intereses comunes de los miembros de la institución.

- i. Administrando de manera responsable, íntegra y transparente los bienes y derechos de la Cooperativa.
- ii. No interviniendo en decisiones relativas a contratos, créditos o condiciones financieras que les pudieran beneficiar directa o indirectamente a los empleados o consejeros.
- iii. Prohibiendo y severamente sancionando a los trabajadores o consejeros que practiquen cualquier tráfico de influencias, de desviación o malversación, así como toda colaboración activa o pasiva en actividades o actos ilegales.

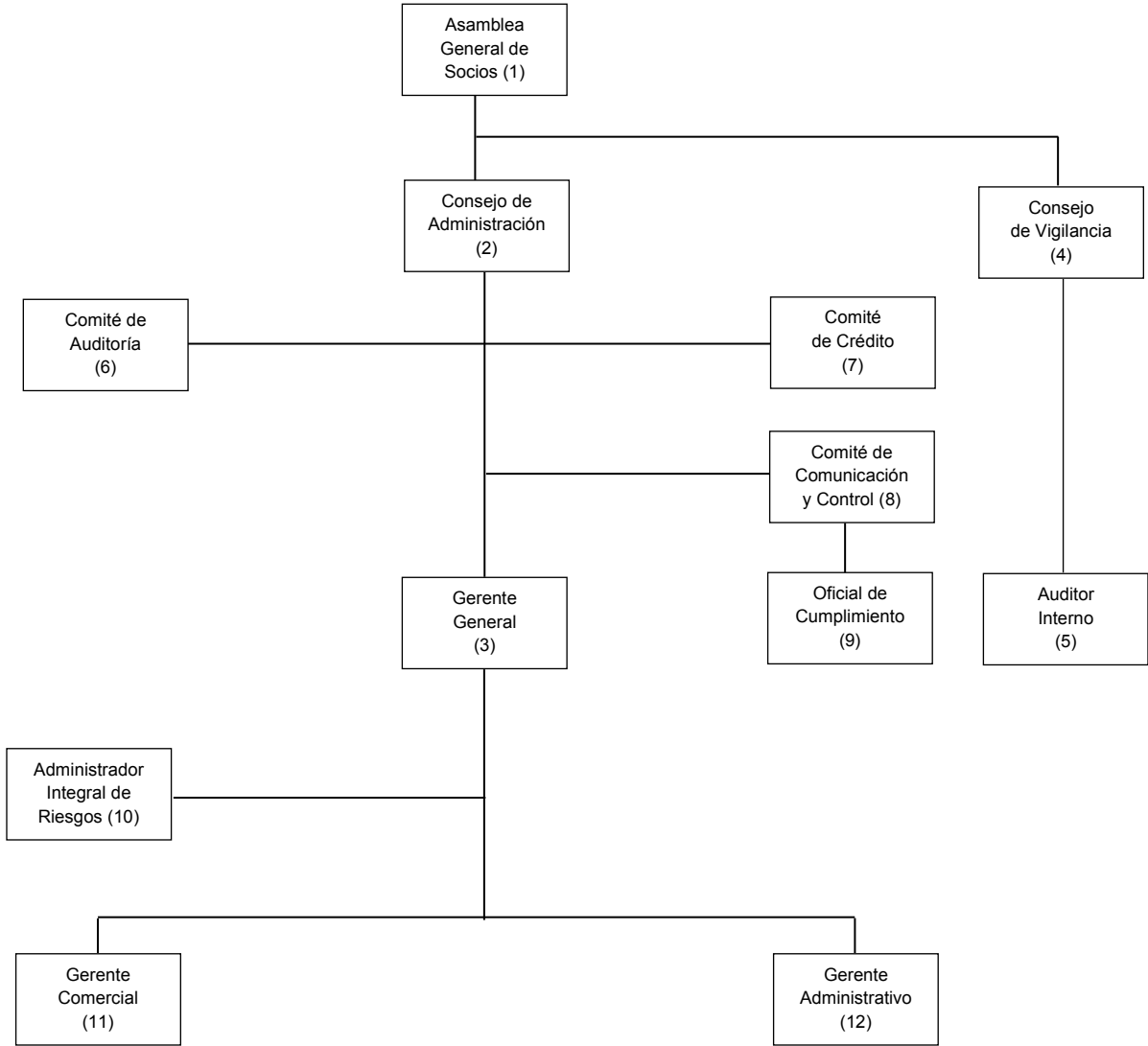
**Respeto de las Leyes y Reglamentos.** Las actividades de la “Cooperativa Yolomécatl” están directa o indirectamente reguladas por la normatividad vigente emitida por diversas autoridades de gobierno. Por respeto a las personas y a las decisiones democráticas, la “Cooperativa Yolomécatl” se compromete a respetar las leyes y reglamentos federales, estatales o municipales y a propiciar que toda persona que trabaje en ella asuma este compromiso.

3.3 Estructura organizacional

3.3.1 Organigrama general

La estructura organizacional de la "Cooperativa Yolomécatl" se integra por los siguientes órganos de decisión y áreas funcionales:

Figura 4. Organigrama general de la "Cooperativa Yolomécatl"



Fuente: Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización, p. 10.

Los órganos de gobierno que integran la estructura organizacional de la “Cooperativa Yolomécatl” son los siguientes:<sup>64</sup>

**a) Órganos de Gobierno de Decisión**

**1. Asamblea General de Socios.** Es el órgano supremo de la Sociedad; podrá acordar y ratificar todos los actos y operaciones de ésta y sus resoluciones serán cumplidas por el Consejo de Administración.

**b) Órganos de Gobierno de Dirección**

**2. Consejo de Administración.** Tiene a su cargo la administración de la Cooperativa Yolomécatl, con un número mínimo de cinco integrantes: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Prosecretario y Vocal.

**3. Gerencia General.** El Consejo de Administración, nombrará al Gerente General, quién deberá cumplir con los requisitos establecidos en los estatutos. Es la persona que ejecuta los programas y decisiones emanadas de la Asamblea General y del propio Consejo de Administración para representar ordinariamente y en su operación a la Cooperativa.

**c) Órganos de Gobierno de Control**

**4. Consejo de Vigilancia.** Es el órgano nombrado por la Asamblea General de Socios encargado de supervisar la actuación de los dirigentes y directivos de la Cooperativa.

**5. Auditoría Interna.** Es el órgano de control interno cuya labor fundamental constituye la evaluación permanente del funcionamiento del sistema de control interno, planea y ejecuta las acciones de control necesarias para verificar el empleo correcto y oportuno de los recursos humanos, materiales y financieros de la Cooperativa.

---

<sup>64</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, pp. 11-13.

#### d) Órganos Consultivos

6. **Comité de Auditoría.** Apoya al Consejo de Administración en la definición de los lineamientos generales del sistema de control interno, así como en la verificación, evaluación y supervisión de dicho sistema. Lo anterior mediante la supervisión de las funciones de auditoría interna y, en su caso, externa, fungiendo como un canal de comunicación entre el Consejo y auditores.
7. **Comité de Crédito.** Tiene el objeto de analizar, y en su caso, aprobar las solicitudes de crédito que presenten los socios a la Cooperativa, así como las condiciones en que éstos se otorguen, de acuerdo a los manuales y las políticas que hayan sido aprobadas por el Consejo de Administración.
8. **Comité de Comunicación y Control.** Tiene las funciones correspondientes a la prevención y detección de operaciones con recursos de procedencia ilícita.
9. **Oficial de Cumplimiento.** Es la persona designada por el Comité de Comunicación y Control para desempeñar las funciones y obligaciones que en materia de cumplimiento se encuentran establecidas por la Ley.<sup>65</sup>
10. **Administrador Integral de Riesgos.** Tiene como función principal implementar el sistema de control de riesgos que permita identificar, medir, prevenir, controlar y reportar los riesgos operativos que enfrenta la empresa.

#### e) Órganos de Línea

11. **Gerencia Comercial.** Se encarga de ejecutar las políticas, los procesos y normatividad inherente a las funciones de captación de recursos, colocación de créditos, control financiero y rendición de cuentas.
12. **Gerencia Administrativa.** Responsable de la planeación, organización, dirección y control de los recursos, por lo que lleva a cabo funciones administrativas, contables, estadísticas y de recursos humanos.

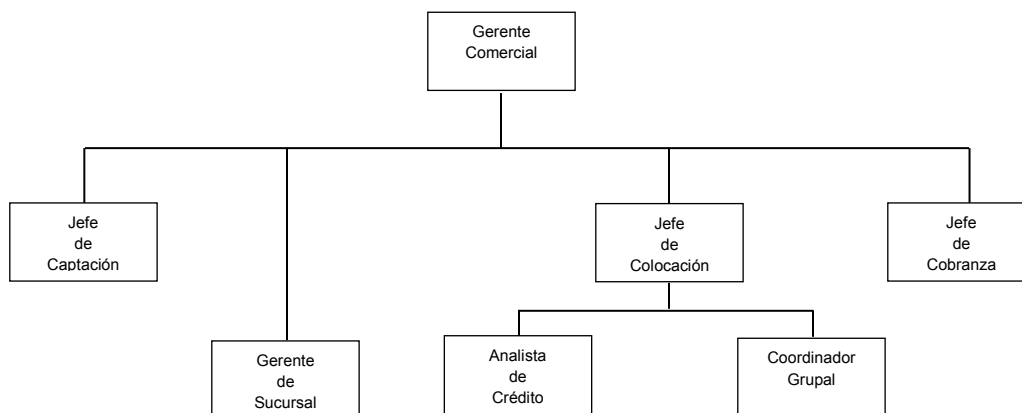
---

<sup>65</sup> Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas, *Artículos 71 y 72*, pp. 47-49.

### 3.3.2 Organigramas específicos

El organigrama de la Gerencia Comercial en la entidad es el siguiente:

**Figura 5.** Organigrama de la Gerencia Comercial



**Fuente:** Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, p. 10.

La Gerencia Comercial es la encargada de planificar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del área de crédito, captación y recuperación de la “Cooperativa Yolomécatl” en sus diferentes modalidades, gestionar las recuperaciones de los créditos, utilizando criterios definidos en las políticas, reglamentos y procedimientos, evaluar los productos y servicios crediticios procurando obtener la máxima rentabilidad al menor riesgo posible en las colocaciones.<sup>66</sup>

Asimismo, es la encargada de formular y controlar el cumplimiento de las políticas de crédito dentro de los dispositivos legales que norman la intermediación financiera en el país, así como los tarifarios referentes a las modificaciones de créditos en coordinación con la Gerencia General. Formular planes tendentes a la optimización de las operaciones crediticias. Cumplir y hacer cumplir las normas y políticas dictadas por la entidad y los órganos supervisores, para la operación crediticia.<sup>67</sup>

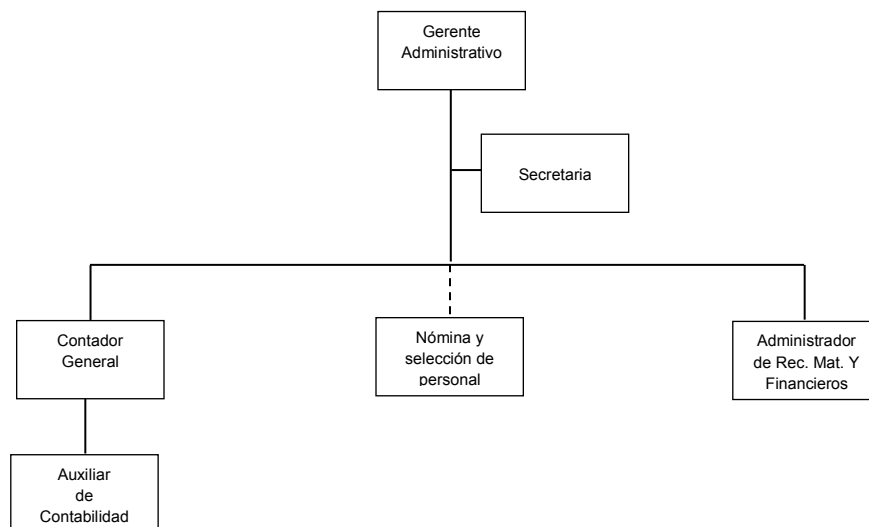
<sup>66</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, p. 97.

<sup>67</sup> *Ídem*.



El organigrama de la Gerencia Administrativa, área en la que se lleva a cabo la función de ARH, es el siguiente:

**Figura 6.** Organigrama de la Gerencia Administrativa



**Fuente:** Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, pp. 10, 64-84.

La Gerencia Administrativa, particularmente, tiene establecidas las siguientes funciones de ARH en la entidad:<sup>68</sup>

- Ordenamiento orgánico, funcional y operativo.
- Provisión de personal.
- Procesos y procedimientos.
- Reglamento interno de trabajo.
- Manuales administrativos.
- Supervisión de nómina y finiquitos.
- Gestión de trámites ante la SHCP.
- Cumplimiento de obligaciones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) y el Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).

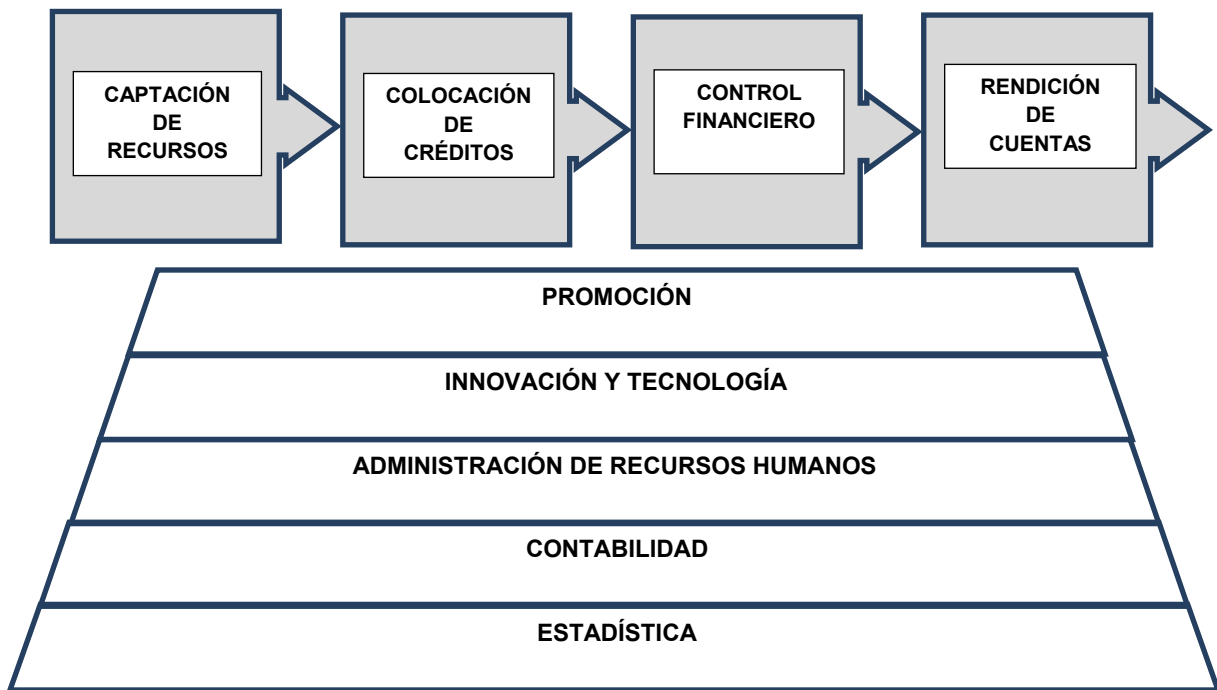
<sup>68</sup> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., *Manual de Organización*, pp. 64-69.

### 3.4 Cadena de valor

La cadena de valor de una entidad es la secuencia de actividades que se desarrollan desde el ingreso de insumos hasta la generación de un producto o servicio.<sup>69</sup>

En la “Cooperativa Yolomécatl” la cadena de valor está orientada al cumplimiento de su objeto social que es la prestación de servicios de ahorro y préstamo a sus socios, por lo que, su cadena de valor es la que se muestra a continuación.

**Figura 7.** Cadena de valor de la "Cooperativa Yolomécatl"



**Fuente.** Elaboración propia.

La cadena de valor de la “Cooperativa Yolomécatl” nos muestra la administración orientada a procesos de servicio para el cumplimiento de su objeto social. El funcionamiento adecuado de dichos procesos permite a la entidad operar de una manera eficiente y lograr los objetivos que la organización se ha propuesto, en cumplimiento de su misión y visión.

<sup>69</sup> Enrique Benjamín Franklin, *Organización de Empresas*, p. 358.

### 3.4.1 Funciones primarias y de apoyo

En la cadena de valor de una entidad, las actividades primarias, son aquellas que intervienen directamente en el proceso de producción de un bien o servicio [...].<sup>70</sup>

En la “Cooperativa Yolomécatl” las funciones primarias son cuatro:

1. Captación de recursos
2. Colocación de créditos
3. Control financiero
4. Rendición de cuentas.

Desde la captación de recursos hasta la rendición de cuentas, son funciones que constituyen el proceso sustantivo de la “Cooperativa Yolomécatl”. Estas cuatro funciones, están relacionadas directamente con el cumplimiento de su objeto social: la captación y colocación de recursos entre sus socios, de tal manera que sus áreas funcionales integran un proceso que contribuye directamente con el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.

Asimismo, las funciones de apoyo, son aquellas que facilitan la creación del producto o servicio [...].<sup>71</sup> En la “Cooperativa Yolomécatl” las funciones de apoyo son cinco:

1. Promoción
2. Innovación y tecnología
3. *Administración de recursos humanos*
4. Contabilidad
5. Estadística.

Las funciones de apoyo sustentan o soportan a las actividades primarias a través de funciones de servicio, para a través de ellas, apoyar o fortalecer las funciones primarias de la empresa. De tal manera que, las áreas funcionales que intervienen en las funciones de apoyo, no contribuyen directamente con el cumplimiento de los objetivos institucionales establecidos.

---

<sup>70</sup> Michael A. Hitt, *Administración*, p. 205.

<sup>71</sup> *Ídem*.

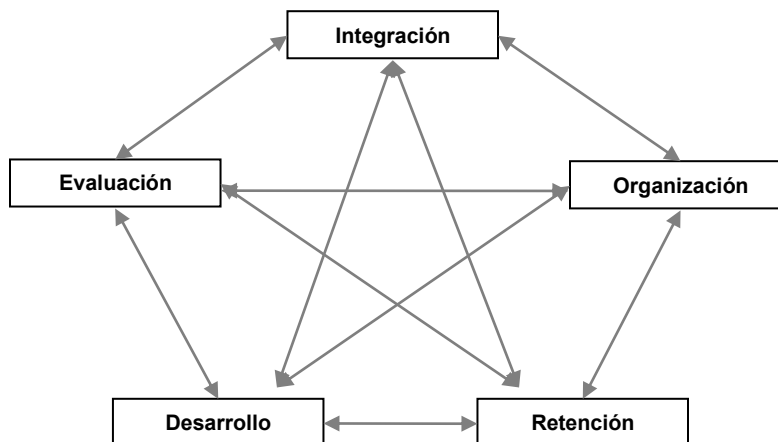
### 3.4.2 Función de administración de recursos humanos

Como se observa en la cadena de valor de la “Cooperativa Yolomécatl”, la ARH es una función de apoyo, por lo tanto, sirve a las demás unidades de operación de la empresa para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

De acuerdo con Idalberto Chiavenato, la función de ARH se integra por una serie de procesos y procedimientos que se permean a lo largo y ancho de toda la organización. De tal manera que, la ARH constituye un proceso global y dinámico mediante el cual se capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, se les retiene, se les desarrolla y evalúa.<sup>72</sup>

De tal manera que, la función de ARH, se resume en los siguientes cinco procesos:

**Figura 8.** Función de administración de recursos humanos



**Fuente:** Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 102.

Para el cumplimiento de la función de ARH, cada proceso se encuentra integrado por procedimientos específicos que se relacionan entre sí en las organizaciones, cuyas actividades integran la función de ARH, apoyando de esta manera, el desarrollo de las funciones sustantivas de la entidad.

<sup>72</sup> Con base en Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 101.

Dicho conjunto de procesos y procedimientos de ARH se resumen de la manera siguiente:

**Figura 9.** Procesos y procedimientos de la función de administración de recursos humanos



**Fuente:** Con base en Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, p. 103.

Con excepción de las relaciones sindicales, debido a que en la “Cooperativa Yolomécatl” no hay sindicato, la función de ARH se integra por los procesos y procedimientos anteriores, los cuales se llevan a cabo de acuerdo a las necesidades específicas de la entidad, sin embargo, algunos no han tenido un buen resultado y/o solo se llevan a cabo eventualmente. Esto lo podremos observar con mayor detalle en la etapa de auditoría.

### 3.5 Aspectos legales

De acuerdo con la ley<sup>73</sup>, una sociedad cooperativa es una organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.

La “Cooperativa Yolomécatl”, es una Sociedad Cooperativa de Ahorro y Préstamo de Responsabilidad Limitada de Capital Variable con abreviatura S.C. de A.P. de R.L. de C.V. y tiene una autorización para un Nivel de Operaciones II.<sup>74</sup> Por lo tanto, se encuentra regulada por las siguientes leyes que se mencionan a continuación de manera enunciativa más no limitativamente.

#### 3.5.1 Leyes generales

Por su objeto social y la naturaleza de sus operaciones, las principales leyes que regulan las actividades de la “Cooperativa Yolomécatl” son las siguientes:

- Ley General de Sociedades Cooperativas.
- Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo.
- Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito.
- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.
- Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares.

Asimismo, por ser una entidad del sistema financiero mexicano la “Cooperativa Yolomécatl” es supervisada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

---

<sup>73</sup> Ley General de Sociedades Cooperativas, *Artículo 1*, p. 1.

<sup>74</sup> Diario Oficial de la Federación, *Oficio mediante el cual se autoriza a la Cooperativa Yolomécatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., continuar realizando operaciones de ahorro y préstamo*, 12 de septiembre de 2013, <[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013)>, [s.p.].

La Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC), regula la constitución, organización, funcionamiento y extinción de las sociedades cooperativas, así como los derechos de los socios, por lo que en primera instancia, la “Cooperativa Yolomécatl” se encuentra regulada por esta ley.

Al respecto, la LGSC establece que las sociedades cooperativas deberán observar en su funcionamiento los siguientes principios:<sup>75</sup>

- I. Libertad de asociación y retiro voluntario de socios.
- II. Administración democrática.
- III. Limitación de intereses a algunas aportaciones de los socios si así se pactara.
- IV. Distribución de los rendimientos en proporción a la participación de los socios;
- V. Fomento de la educación cooperativa y de la educación en la economía solidaria.
- VI. Participación en la integración cooperativa.
- VII. Respeto al derecho individual de los socios de pertenecer a cualquier partido político o asociación religiosa.
- VIII. Promoción de la cultura ecológica.

Por otra parte, la “Cooperativa Yolomécatl” se rige por la Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP), la cual tiene por objeto:<sup>76</sup>

- I. Regular, promover y facilitar la captación de fondos o recursos monetarios y su colocación mediante préstamos, créditos u otras operaciones por parte de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo con sus socios.
- II. Regular promover y facilitar las actividades y operaciones de éstas últimas, su sano y equilibrado desarrollo.
- III. Proteger los intereses de los socios ahorradores.
- IV. Establecer los términos en que el Estado ejercerá las facultades de supervisión, regulación y sanción, en términos de la LRASCAP.

---

<sup>75</sup> Ley General de Sociedades Cooperativas, *Artículo 6*, p. 2.

<sup>76</sup> Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, *Artículo 1*, pp.1- 2.

Conforme al nivel de operaciones II, la LRASCAP establece para una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo, las siguientes operaciones:<sup>77</sup>

- a) Recibir depósitos de dinero a la vista, de ahorro, a plazo, retirables en días preestablecidos y con previo aviso.
- b) Recibir préstamos y créditos de entidades financieras nacionales o extranjeras, organismos internacionales, instituciones integrantes de la Administración Pública Federal o Estatal, fideicomisos públicos, así como de sus proveedores nacionales y extranjeros.
- c) Expedir y operar tarjetas de débito y tarjetas recargables.
- d) Otorgar préstamos o créditos a sus socios.
- e) Otorgar créditos o préstamos de carácter laboral a sus trabajadores.
- f) Otorgar a otras Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, previa autorización del Comité Técnico, préstamos de liquidez.
- g) Descontar, dar en garantía o negociar títulos de crédito, y afectar los derechos provenientes de los contratos de financiamiento que realicen con sus socios.
- h) Constituir depósitos a la vista o a plazo en instituciones de crédito.
- i) Realizar inversiones en valores gubernamentales, bancarios y de sociedades de inversión de deuda.
- j) Recibir o emitir órdenes de pago y transferencias.
- k) Fungir como receptor de pago de servicios por cuenta de terceros, siempre que no implique la aceptación de obligaciones directas o contingentes.
- l) Realizar la compra venta de divisas en ventanilla por cuenta propia o de terceros.
- m) Distribuir seguros que se formalicen a través de contratos de adhesión, por cuenta de alguna institución de seguros o sociedad mutualista de seguros.
- n) Distribuir fianzas, en términos de las disposiciones aplicables a dichas operaciones. Llevar a cabo la distribución y pago de productos, servicios y programas gubernamentales.
- o) Celebrar como arrendatarias, contratos de arrendamiento financiero sobre equipos de cómputo, transporte y demás que sean necesarios para el cumplimiento de su objeto social, y adquirir los bienes que sean objeto de tales contratos.

---

<sup>77</sup> Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, *Artículo 19*, pp. 12-13.



- p) Celebrar contratos de arrendamiento sobre bienes muebles e inmuebles para la consecución de su objeto.
- q) Realizar inversiones permanentes en otras sociedades, siempre y cuando les presten servicios auxiliares, complementarios o de tipo inmobiliario.
- r) Adquirir los bienes muebles e inmuebles necesarios para la realización de su objeto y enajenarlos cuando corresponda.
- s) Recibir donativos.
- t) Aceptar mandatos y comisiones de entidades financieras, relacionadas con su objeto.
- u) Las demás operaciones necesarias para la realización de su objeto social.
- v) Realizar operaciones de factoraje financiero con sus socios, o por cuenta de éstos.
- w) Prestar servicios de caja de seguridad.
- x) Ofrecer el servicio de abono y descuento en nómina.

Por otra parte, la organización y funcionamiento de la “Cooperativa Yolomécatl” son reguladas por la Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC), la cual designa a la SHCP como el órgano competente para la instrumentación de las medidas relativas tanto a la organización como al funcionamiento de las organizaciones auxiliares nacionales del crédito.

En razón de lo anterior, la CNBV, órgano desconcentrado de la SHCP, supervisa y regula en el ámbito de su competencia, a las entidades integrantes del sistema financiero mexicano, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo de dicho sistema en su conjunto, en protección de los intereses del público.

De tal manera que, la Ley de la Comisión Bancaria y de Valores (LCNBV) establece las facultades a la CNBV para la supervisión de entidades financieras. En el caso de sociedades cooperativas de ahorro y préstamo únicamente le corresponde la supervisión de aquellas con nivel de operaciones de I a IV.<sup>78</sup> Dicha supervisión tiene por objeto evaluar los riesgos a que están sujetas, sus sistemas de control y la calidad de su administración, a fin de procurar que las mismas mantengan una adecuada liquidez, sean solventes y estables [...].<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, *Artículo 4*, p. 2.

<sup>79</sup> *Ibid.*, *Artículo 5*, p. 7.

La Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI) tiene por objeto proteger el sistema financiero y la economía nacional, estableciendo medidas y procedimientos para prevenir o detectar actos u operaciones que involucren recursos de procedencia ilícita. Esta ley establece como actividad vulnerable el otorgamiento de préstamos o créditos,<sup>80</sup> por lo que la “Cooperativa Yolomécatl” está sujeta al cumplimiento de establecido en la misma.

En este sentido la LFPIORPI, para quienes realicen actividades vulnerables, establece presentar ante la SHCP los avisos necesarios [...] según corresponda a aquel en que se hubiera llevado a cabo la operación que le diera origen y que sea objeto de aviso.<sup>81</sup>

Finalmente, por los datos personales de socios y de colaboradores con que trata la “Cooperativa Yolomécatl”, la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares (LFPDPPP), le es aplicable. Dicha ley tiene por objeto la protección de los datos personales en poder de los particulares, con la finalidad de regular su tratamiento legítimo, controlado e informado, a efecto de garantizar la privacidad y el derecho a la autodeterminación informativa de las personas.

En este sentido, la LFPDPPP establece que son sujetos regulados por esta ley, los particulares, sean personas físicas o morales, de carácter privado, que lleven a cabo el tratamiento de datos personales, caso de la “Cooperativa Yolomécatl”.<sup>82</sup>

Para el tratamiento de datos personales los responsables deberán observar los principios de: licitud, consentimiento, información, calidad, finalidad, lealtad, proporcionalidad y responsabilidad.<sup>83</sup> En este sentido el responsable deberá adoptar las medidas necesarias aun cuando estos datos fuesen tratados por un tercero, a solicitud [...].<sup>84</sup>

---

<sup>80</sup> Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, *Artículo 17*, p. 8.

<sup>81</sup> *Íbid.*, *Artículo 23*, p. 13.

<sup>82</sup> Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, *Artículo 2*, p. 1.

<sup>83</sup> *Íbid.*, *Artículo 6*, p. 3.

<sup>84</sup> *Íbid.*, *Artículo 14*, p. 5.

### 3.5.2 Leyes particulares de la función de ARH

Por ser la “Cooperativa Yolomécatl” una entidad que pertenece al sector privado, se encuentra regulada por el apartado A, del artículo 123, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), la cual establece que “toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil [...]”.<sup>85</sup>

Son aplicables para la función de ARH las siguientes leyes que se mencionan a continuación de manera enunciativa más no limitativamente.

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores.
- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Código Fiscal para el Estado de Oaxaca.

El órgano gubernamental establecido en México para la vigilancia del cumplimiento de la normatividad laboral es la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS).

La Ley Federal del Trabajo (LFT) establece que las normas del trabajo tienden a conseguir el equilibrio entre los factores de producción y la justicia social, así como propiciar el trabajo digno o decente en todas las relaciones laborales.<sup>86</sup>

De acuerdo con la LFT se entiende por trabajo digno o decente aquél en el que se respeta plenamente la dignidad humana del trabajador; no existe discriminación por origen étnico o nacional, género, edad, discapacidad, condición social, condiciones de salud, religión, condición migratoria, opiniones, preferencias sexuales o estado civil; se tiene acceso a la seguridad social y se percibe un salario remunerador; se recibe capacitación continua para el incremento de la productividad con beneficios compartidos, y se cuenta con condiciones óptimas de seguridad e higiene para prevenir riesgos de trabajo.<sup>87</sup>

---

<sup>85</sup> Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Artículo 123*, p. 90.

<sup>86</sup> Ley Federal del Trabajo, *Artículo 2*, p. 1.

<sup>87</sup> *Ídem*.

La LFT establece los derechos y obligaciones de la relación patrón-trabajador, por lo tanto, sus preceptos y los de sus reglamentos, son de observancia obligatoria para la “Cooperativa Yolomécatl”.

Por otra parte, la Ley del Seguro Social (LSS), tiene por finalidad garantizar el derecho a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo de los trabajadores.<sup>88</sup> El seguro social cubre las contingencias y proporciona los servicios que se especifican a propósito de cada régimen particular, mediante prestaciones en especie y en dinero.<sup>89</sup> La realización de la seguridad social está a cargo de entidades o dependencias públicas, principalmente por el IMSS, organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propios, a través del cual, las entidades como la “Cooperativa Yolomécatl”, deben proporcionar dichos servicios a sus trabajadores, por lo que, es aplicable lo establecido en la LSS lo correspondiente al régimen obligatorio.

Asimismo, la Ley de Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (LINFONAVIT) regular las operaciones del sistema de financiamiento que permite a los trabajadores tener acceso a un crédito para la adquisición de una vivienda. Este servicio se realiza a través del INFONAVIT, organismo de servicio social con personalidad jurídica y patrimonio propio. Dicho instituto tiene por objeto:<sup>90</sup>

- I. Administrar los recursos del fondo nacional de la vivienda
- II. Establecer y operar un sistema de financiamiento que permita a los trabajadores obtener crédito barato y suficiente para:
  - a) La adquisición en propiedad de habitaciones cómodas e higiénicas;
  - b) La construcción, reparación, ampliación o mejoramiento de sus habitaciones y;
  - c) El pago de pasivos contraídos por los conceptos anteriores.

---

<sup>88</sup> Ley del Seguro Social, *Artículo 2*, p. 1.

<sup>89</sup> *Ibid.*, *Artículo 7*, p. 3.

<sup>90</sup> Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, *Artículo 3*, p. 1.

La “Cooperativa Yolomécatl” tiene la obligatoriedad de regirse por los preceptos en los términos establecidos en lo correspondiente a las obligaciones de los patrones para el otorgamiento de créditos de vivienda a sus trabajadores.

La Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR), como su nombre lo dice, tiene por objeto regular el funcionamiento de los sistemas de ahorro para el retiro. La coordinación, regulación, supervisión y vigilancia de los sistemas de ahorro para el retiro está a cargo de la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro para el Retiro (CONSAR) como órgano administrativo desconcentrado de la SHCP.<sup>91</sup> Particularmente, los preceptos establecidos en lo referente a los planes de pensiones establecidos por patrones, son de observancia obligatoria para las entidades como la “Cooperativa Yolomécatl”.

Por otra parte, por ser una persona moral, la “Cooperativa Yolomécatl” está obligada como patrón a retener y entregar el pago del impuesto sobre la renta, de tal manera que, en el marco de legislación aplicable a la ARH, se rige por lo establecido en la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR), en lo referente a los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado. En este sentido la LISR establece que se consideran ingresos por la prestación de un servicio personal subordinado,<sup>92</sup> los salarios y demás prestaciones que deriven de una relación laboral incluyendo la Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU) y las prestaciones percibidas como consecuencia de la terminación de la relación laboral.

Finalmente, en el estado de Oaxaca las personas físicas y las morales, así como las unidades económicas, están obligadas a contribuir para los gastos públicos conforme a las leyes fiscales respectivas.<sup>93</sup> En el marco jurídico aplicable para la función de ARH, el Código Fiscal para el Estado de Oaxaca (CFEO) establece, los casos en los que es estimable el impuesto sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal.<sup>94</sup> Lo anterior es aplicable para una entidad como la “Cooperativa Yolomécatl”.

---

<sup>91</sup> Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, *Artículo 2*, p. 1.

<sup>92</sup> Ley del Impuesto Sobre la Renta, *Artículo 94*, p. 108.

<sup>93</sup> Código Fiscal para el Estado de Oaxaca, *Artículo 1*, p. 1.

<sup>94</sup> *Íbid.*, *Artículo 165*, p. 105.

## CAPÍTULO 4

### PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce<sup>95</sup> la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarias para su realización.

Por su parte, Idalberto Chiavenato<sup>96</sup>, establece que la planeación determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos. Comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible [...]. La planeación determina a dónde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

En nuestro diseño del estudio, la planeación es la primera etapa de la herramienta de análisis que utilizaremos, esto es, de la auditoría al desempeño. En este capítulo se presenta el orden detallado de las actividades a realizarse para la ejecución de la auditoría.

En la planeación de la auditoría al desempeño, se determinan los objetivos que se persiguen, así como el alcance general que se le dará a la revisión. Asimismo, se evalúa la factibilidad de la auditoría, es decir, la viabilidad de las condiciones para la ejecución de la auditoría en la unidad de investigación, lo cual es determinante para la continuidad de las demás fases de la evaluación.

En este proceso de planeación se formula el programa de trabajo de la auditoría al desempeño, que es el instrumento que sirve de guía al equipo de auditoría para que realice su trabajo con eficacia, eficiencia y orden, consecuentemente debe ser suficientemente detallado y preciso.<sup>97</sup> Finalmente, la evidencia de las actividades realizadas se documenta a través de cédulas de auditoría, de análisis o de resultados, con base en el orden planeado y establecido previamente.

---

<sup>95</sup> Agustín Reyes Ponce, *Administración Moderna*, p. 244.

<sup>96</sup> Idalberto Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, pp. 320-321.

<sup>97</sup> Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado*, Boletín No. 11, p. 23.

## **4.1 Objetivo de auditoría**

Se establecen los siguientes objetivos de auditoría al desempeño, en congruencia con los establecidos para el desarrollo del estudio.

### **4.1.1 Objetivo general**

Evaluar el desempeño de la administración de recursos humanos de la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”, como función de apoyo, en el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto social, misión y visión institucionales.

### **4.1.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores que son críticos en el desempeño de la función de administración de recursos humanos de la entidad, para el cumplimiento del objeto social, misión y visión institucionales.
- Evaluar la eficiencia de la función de administración de recursos humanos, en el desarrollo de sus procesos y el aprovechamiento de los recursos asignados por la entidad.
- Evaluar la eficacia de la administración de recursos humanos, como función de apoyo, para el cumplimiento del objeto social, misión y visión institucionales.
- Realizar un diagnóstico FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la función de administración de recursos humanos en la entidad.
- Determinar el desempeño de la función de administración de recursos humanos, como función de apoyo en la entidad, precisar sus áreas de mejora y proporcionar las recomendaciones pertinentes.

## **4.2 Alcance de auditoría**

La realización de la auditoría al desempeño en la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V” sólo se circunscribe a la función de administración de recursos humanos, por lo tanto, las demás áreas de operación no forman parte del objetivo de la auditoría al desempeño.

En este contexto la auditoría presenta las siguientes limitaciones al alcance:

- La auditoría al desempeño se limita a la información disponible en la entidad, así como a la correspondiente autorización de acceso y al permiso de publicación de la misma.
- La evaluación realizada al presupuesto asignado a la función auditada, sólo se presenta en porcentajes, debido que no se tuvo acceso a información de esta naturaleza.

## **4.3 Factibilidad de la auditoría**

Con base en la consideración de los objetivos de investigación y a la revisión de las limitaciones al alcance para la realización de la auditoría al desempeño, en la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V”, se determinó lo siguiente:

- La entidad es una empresa adecuada para nuestros objetivos de investigación debido a la existencia y funcionalidad de la administración de recursos humanos, el tamaño de la entidad, su pertenencia al sector privado y a que se encuentra en operación vigente.
- La entidad cuenta con la información suficiente y disponible de sus aspectos estratégicos, operacionales, organizacionales y legales correspondientes a la función de administración de recursos humanos, objeto de nuestro estudio.
- Se cuenta con la debida autorización de los directivos de la entidad, para la ejecución de la auditoría al desempeño, la revisión de las fuentes de información y la aplicación de las herramientas y técnicas de recopilación de datos.



#### 4.4 Planeación de la auditoría al desempeño

##### 4.4.1 Programa de trabajo

<b>Objetivo:</b>	Evaluar el desempeño de la función de administración de recursos humanos de la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V”, como función de apoyo, en el cumplimiento eficiente y eficaz de su objeto social, misión y visión institucionales.
------------------	---

No.	ETAPA	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>PLANEACIÓN INICIAL</b>																					
1.0	Contacto inicial con los directivos de la entidad para el desarrollo del estudio																				
2.0	Acopio y análisis de fuentes de información para elaborar la propuesta de auditoría																				
3.0	Elaboración, entrega y aprobación de propuesta de auditoría al desempeño																				
<b>EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES</b>																					
4.0	Estudio y evaluación preliminar de auditoría																				
5.0	Determinación de los factores críticos de desempeño																				
6.0	Determinación de la factibilidad de la auditoría																				
7.0	Formulación de los objetivos y alcance de la auditoría																				
8.0	Programación de las actividades de auditoría																				
9.0	Ajuste a la planeación inicial de auditoría																				

No.	ETAPA	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>EJECUCIÓN</b>																					
10.0	Apertura de auditoría al desempeño																				
11.0	Aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría																				
12.0	Documentación y papeles de trabajo																				
13.0	Evaluación de la suficiencia del trabajo																				
14.0	Supervisión																				
<b>RESULTADOS E INFORME</b>																					
15.0	Obtención de resultados de auditoría																				
16.0	Integración de conclusiones y evaluación final de auditoría																				
17.0	Formulación de observaciones y recomendaciones																				
18.0	Elaboración de informe final de auditoría al desempeño																				
19.0	Revisión y aprobación de informe final de auditoría al desempeño																				
20.0	Presentación y entrega de informe final de auditoría al desempeño																				

#### 4.4.2 Planeación específica

<p><b>Auditoría al Desempeño</b>  <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b></p> <p><i>Planeación</i></p>
---

No.	ACTIVIDADES	FUENTES DE INFORMACIÓN
1.0	<p>Contacto inicial con los directivos de la entidad para el desarrollo del estudio.</p> <p>Conocimiento del contexto de la entidad:</p> <p>a) Antecedentes y generalidades</p> <p>b) Localización</p> <p>c) Constitución</p> <p>d) Filosofía</p> <p>e) Objeto social</p> <p>f) Estructura orgánica</p> <p>g) Cadena de valor</p> <p>h) Marco legal</p> <p>Conocimiento de resultados de auditorías anteriores u otros estudios realizados a la entidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevistas con los directivos de la entidad</li> <li>- Acta constitutiva</li> <li>- Estructura orgánica</li> <li>- Ley General de Sociedades Cooperativas</li> <li>- Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo</li> <li>- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores</li> <li>- Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita</li> </ul>

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

No.	ACTIVIDADES	FUENTES DE INFORMACIÓN
2.0	Acopio y análisis de fuentes de información para elaborar propuesta de auditoría al desempeño.	- Código de ética
3.0	Elaboración, entrega y aprobación de propuesta de auditoría al desempeño.	- Manual de organización
4.0	Estudio y evaluación preliminar de auditoría:	- Manual de procedimientos
	4.1 Misión, visión y objeto social	- Reglamento interno de trabajo
	4.2 Código de ética: principios rectores	- Contrato individual de trabajo
	4.3 Presupuesto autorizado y ejercido, particularmente, el asignado a la unidad de investigación	- Presupuesto
	4.4 Planes estratégicos	
	Estudio de la congruencia o relación existente entre los planes y presupuesto establecido, con el objeto social, misión y visión.	

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

No.	ACTIVIDADES	FUENTES DE INFORMACIÓN
	<p>4.5 Estructura organizacional</p> <p>4.6 Funciones, responsabilidades y atribuciones</p> <p>Estudio del órgano responsable de la función de administración de recursos humanos en la entidad</p> <p>4.7 Procesos y procedimientos</p> <p>4.8 Indicadores de gestión</p> <p>Estudio de los procesos y procedimientos, así como sus indicadores para la gestión de la función de administración de recursos humanos en la entidad.</p> <p>4.9 Legislación aplicable</p> <p>Estudio de las leyes de índole laboral que le afectan a la entidad, en el desempeño de la función de administración de recursos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Código de ética</li> <li>- Manual de organización</li> <li>- Manual de procedimientos</li> <li>- Reglamento interno de trabajo</li> <li>- Contrato individual de trabajo</li> <li>- Presupuesto</li> <li>- Ley Federal del Trabajo</li> <li>- Ley del Seguro Social</li> <li>- Ley del INFONAVIT</li> <li>- Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro</li> <li>- Ley del Impuesto Sobre la Renta</li> </ul>

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
5.0	<p>Determinación de factores críticos de desempeño:</p> <p>Identificación de los procesos, procedimientos, funciones o proyectos que se consideran críticos y/o sustantivos para el cumplimiento del objeto social, misión y visión institucionales.</p> <p>Identificación de los medios establecidos en la unidad de para el debido cumplimiento u operación de los factores críticos identificados.</p> <p>Identificación de los indicadores correlativos a los factores críticos de desempeño y su aplicación en la entidad.</p> <p>Evaluación de la suficiencia de la información obtenida en las actividades anteriores.</p> <p>Obtención de la evaluación y conclusiones preliminares de auditoría al desempeño.</p> <p>Determinación de los factores que son críticos para el desempeño de la unidad de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio y evaluación preliminar de auditoría</li> </ul>

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

No.	ACTIVIDADES	FUENTES DE INFORMACIÓN
6.0	<p>Determinación de la factibilidad para la realización de la auditoría:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación de la oportunidad y suficiencia de la información de los factores críticos de la unidad de investigación.</li> <li>- Evaluación de los recursos necesarios para la realización del estudio.</li> </ul> <p>Conocimiento de las expectativas hacia el estudio por parte de los directivos de la entidad.</p> <p>Determinación de los documentos entregables a la entidad como resultado de la realización de la auditoría al desempeño.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio y evaluación preliminar de auditoría</li> </ul>
7.0	<p>Formulación de los objetivos y alcance de la auditoría</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulación del objetivo general de auditoría.</li> <li>- Formulación de objetivos específicos de auditoría.</li> </ul>	

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
8.0	<p>Determinación del alcance de la auditoría al desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación del alcance de la evaluación.</li> <li>- Identificación de las limitaciones al alcance en la entidad.</li> </ul> <p>Formulación del programa de trabajo de auditoría al desempeño con la determinación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Las actividades a desarrollarse desde el inicio de la auditoría hasta su conclusión.</li> <li>- La programación del tiempo de realización de las actividades de auditoría.</li> <li>- La fecha de presentación y entrega del informe final de auditoría al desempeño.</li> </ul> <p>Elaboración de la papelería requerida, oficios de auditoría y requerimientos de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio y evaluación preliminar de auditoría</li> </ul>



**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Planeación*

<b>No.</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>
9.0	<p>Ajuste a la planeación inicial de auditoría.</p> <p>Elaboración de la carta de planeación en la cual se incluya, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Nombre de la entidad</li> <li>b) Nombre del área sujeta a revisión</li> <li>c) Factores críticos de desempeño identificados</li> <li>d) Objetivo de la auditoría al desempeño</li> <li>e) Alcance de la auditoría al desempeño</li> <li>f) Limitaciones al alcance de la auditoría al desempeño</li> <li>g) Programa de trabajo</li> <li>h) Autorizaciones correspondientes para dar inicio a la ejecución de la auditoría al desempeño.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudio y evaluación preliminar de auditoría</li> </ul>

#### 4.5 Índice general de cédulas de auditoría

CLAVE	CÉDULAS DE AUDITORÍA
<b>EPAD</b>	<b>Evaluación Preliminar de Auditoría al Desempeño</b>
1.0	Estudio y evaluación de aspectos estratégicos
2.0	Estudio y evaluación de aspectos organizacionales
3.0	Estudio y evaluación de aspectos operacionales
4.0	Estudio y evaluación de aspectos legales
5.0	Conclusiones preliminares
<b>EJAD</b>	<b>Ejecución de Auditoría al Desempeño</b>
1.0	Diagramas descriptivos
2.0	Evaluación de riesgos
3.0	Evaluación de procesos
4.0	Evaluación de indicadores
5.0	Diagnóstico FODA
	<b>RESULTADOS</b>
	Factores críticos de desempeño
	Conclusiones del estudio
<b>IFAD</b>	<b>Informe Final de Auditoría al Desempeño</b>
1.0	Informe
2.0	Observaciones y recomendaciones
3.0	Matriz FODA

## CAPÍTULO 5

### EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES

De acuerdo con la AMDAID, esta fase de evaluación y conclusiones preliminares tiene como propósito el conocer a la entidad auditada desde su marco jurídico, sus operaciones, su estructura, sus recursos y hasta sus sistemas de planeación e información, culminando con una evaluación preliminar sobre los diversos aspectos relacionados con el cumplimiento de su misión, visión, valores y objetivos [...] y con la determinación de sus factores críticos de desempeño.<sup>98</sup>

En otras palabras, en esta etapa se estudian y evalúan los aspectos estratégicos, operacionales, organizacionales y legales del ente auditado, lo cual nos permite conocer detalladamente su proceso de planeación, estructura organizacional, funciones, procesos y procedimientos, indicadores de gestión, así como la legislación que le es aplicable. Derivado de esta evaluación, se obtienen las conclusiones preliminares de auditoría que servirán de base para identificar los factores que se consideran críticos para el desempeño del ente auditado.

Cabe recordar que de acuerdo con la AMDAID<sup>99</sup> los factores críticos de desempeño son aquellos elementos, acciones o situaciones fundamentales que es necesario obtener, realizar o alcanzar, para que la empresa pueda cumplir con sus objetivos, y por ende, con su misión y visión. En la auditoría al desempeño, la evaluación se dirige específicamente a dichos factores, es por tal motivo, que se le considera como un tipo de auditoría que atiende con mayor énfasis al concepto de eficacia.

Finalmente, podemos decir que la evaluación y conclusiones preliminares constituyen el fundamento para la siguiente etapa de ejecución de la auditoría al desempeño. Para una comprensión adecuada de su metodología, a continuación se presentan las cédulas elaboradas en forma analítica, sobre el desarrollo de la evaluación y conclusiones preliminares a la unidad de investigación.

---

<sup>98</sup> Con base en Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado*, Boletín No. 11, p. 14.

<sup>99</sup> *Ibid.*, p. 19.

No.	ÍNDICE DE CÉDULAS DE AUDITORÍA
	<b>EVALUACIÓN Y CONCLUSIONES PRELIMINARES DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO (EPAD)</b>
<b>1</b>	<b>Estudio y evaluación de aspectos estratégicos</b>
1.1	Misión
1.2	Visión
1.3	Objeto social
1.4	Principios rectores
1.5	Presupuesto
1.6	Planes estratégicos
<b>2</b>	<b>Estudio y evaluación de aspectos organizacionales</b>
2.1	Estructura organizacional
2.2	Funciones
2.3	Responsabilidades y atribuciones
<b>3</b>	<b>Estudio y evaluación de aspectos operacionales</b>
3.1	Cadena de valor
3.2	Procesos y procedimientos
3.3	Indicadores de gestión
<b>4</b>	<b>Estudio y evaluación de aspectos legales</b>
4.1	Leyes generales
4.2	Leyes particulares a la función de ARH
<b>5</b>	<b>Conclusiones preliminares</b>
<b>6</b>	<b>Factores críticos de desempeño</b>

## 5.1 Estudio y evaluación de aspectos estratégicos

### 5.1.1 Misión, visión y objeto social

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>		<b>EPAD 1.1</b>  Página 1 de 1
<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Misión</b>	
<p>“Somos una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo competitiva por ofrecer servicios de calidad, distinguidos por la honestidad en la captación y responsabilidad en la colocación de los recursos de nuestros asociados”.</p> <p style="text-align: center;"><i>Fuente:</i> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización.</p>		
<b>Referencia</b>	<b>Análisis</b>	
<i>Concepto de empresa</i>	Una sociedad cooperativa [...] competitiva por ofrecer servicios de calidad	
<i>Naturaleza de la empresa</i>	Servicios de ahorro y préstamo	
<i>Razón de existir de la empresa</i>	Captación y colocación de recursos	
<i>Personas a las que sirve</i>	Asociados	
<i>Principios</i>	Honestidad y responsabilidad	
<b>Consideraciones de auditoría:</b>	La entidad es una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo, con servicios de calidad, fundamentados en valores de honestidad y responsabilidad.	
<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>	
Analítica	05/01/2015	

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.2</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Visión</b>

"Ser una cooperativa de ahorro y préstamo líder en las regiones en que opera, por ofrecer servicios de calidad, distinguidos por la honestidad en la captación y responsabilidad en la colocación de los recursos de nuestros asociados".

*Fuente:* Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización.

<b>Referencia</b>	<b>Análisis</b>
<i>Logro futuro</i>	Ser una cooperativa de ahorro y préstamo líder en las regiones en que opera por ofrecer servicios de calidad
<i>Personas a las que se dirige la visión</i>	Asociados
<i>Perspectiva de tiempo</i>	No específica
<i>Principios</i>	Honestidad y responsabilidad

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	La perspectiva futura de la entidad es posicionarse como líder en las regiones en que opera, por sus servicios de calidad, fundamentados en valores de honestidad y responsabilidad.
--------------------------------------	--

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	05/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.3</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Objeto social</b>

“La sociedad cooperativa tendrá por objeto prestar los servicios de ahorro y préstamo, a sus socios; facilitando a sus miembros el acceso al crédito; apoyar el financiamiento de micro, pequeñas y medianas empresas y, en general, propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros y de las comunidades en que opera, sobre bases educativas, formativas y del esfuerzo individual y colectivo”.

*Fuente:* Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Acta Constitutiva.

Referencia	Análisis
<i>¿Qué?</i>	Prestar servicios de ahorro y préstamo
<i>¿Cómo?</i>	Facilitando a sus miembros el acceso al crédito [...], sobre bases educativas, formativas y del esfuerzo individual y colectivo
<i>¿Cuándo?</i>	No específico
<i>¿Dónde?</i>	En las comunidades en que opere
<i>¿Para qué?</i>	Para propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	En el cumplimiento de su objeto social, la entidad debe propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros, sobre bases educativas y formativas, así como con el esfuerzo individual y colectivo.
--------------------------------------	---

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	05/01/2015

### 5.1.2 Principios rectores

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.4</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Principios rectores</b>
<b>Principio</b>	<b>Análisis</b>
Respeto de las personas	En la doctrina cooperativa se identifica a cada persona como un ser digno, libre y responsable, que tiene derecho a la consideración y al respeto de sus semejantes.
Respeto de la verdad	La entidad prioriza la confianza y la credibilidad; es una exigencia para cada persona que trabaja en representación de la institución el ser íntegro y honesto.
Respeto del bien común	No hay contradicción entre los intereses colectivos y los individuales, por lo que se deberá servir con honestidad e integridad a los intereses comunes de los miembros de la entidad.
Respeto de las leyes y reglamentos	La entidad se compromete a respetar las leyes y reglamentos federales, estatales o municipales y a propiciar que toda persona que trabaje en ella asuma este compromiso.
<b>Fuente:</b> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Código de Ética.	

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Los principios rectores bajo los que se rige la entidad entre consejeros, como entre trabajadores son: respeto de las personas, respeto de la verdad, respeto del bien común y respeto de las leyes y reglamentos.
--------------------------------------	--

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	05/01/2015



### 5.1.3 Presupuesto

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b> <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.5</b> Página 1 de 1
--	----------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Presupuesto</b>	
	<b>Procesos de administración de recursos humanos</b>	<b>Presupuesto asignado y ejercido</b>
<b>Integración</b>	Reclutamiento	20%
	Selección	
	Contratación	
<b>Organización</b>	Diseño organizacional	5%
	Análisis de puestos	
	Descripción de puestos	
<b>Retención</b>	Remuneración	70%
	Prestaciones sociales	
	Higiene y seguridad	
<b>Desarrollo</b>	Formación	5%
	Capacitación	
	Desarrollo organizacional	
<b>Evaluación</b>	Evaluación del desempeño	0%
	Auditoría	
<i>Fuente:</i> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Gerencia Administrativa.		

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	No se invierte en procesos de evaluación de la función de ARH de la entidad.
--------------------------------------	--

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	06/01/2015

#### 5.1.4 Planes estratégicos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.6</b>  Página 1 de 2
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Planes estratégicos</b>

<b>Plan de sueldo y prestaciones</b>	
(+)	Sueldo
<b>Prestaciones establecidas por la ley</b>	
(+)	Tiempo extraordinario
(+)	Prima dominical
(+)	Vacaciones
(+)	Prima vacacional
(+)	Aguinaldo
(+)	Participación de los Trabajadores en las Utilidades (PTU)
(+)	Prima de antigüedad
(+)	IMSS
(+)	INFONAVIT
<b>Otras prestaciones</b>	
(+)	Vales de despensa
(+)	Fondo de ahorro
(+)	Préstamos
<i>Fuente:</i> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Gerencia Administrativa.	

<b>Análisis</b>
En materia de sueldos y prestaciones sociales, la entidad cumple con lo establecido por la ley.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	06/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b> <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 1.6</b>  Página 2 de 2
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Planes estratégicos</b>

<b>Plan de incentivos</b>	
(+)	Salario base
<b>Ejecutivo de cuenta</b>	
(+)	% Por colocación de créditos
(-)	% Penalización por morosidad
(+)	% Por recuperación
(+)	% Aumento de cartera vigente
<b>Ejecutivo grupal</b>	
(+)	% Por tipo de producto
(-)	% Penalización por morosidad
(+)	Monto por captación de socios
<b>Ejecutivo de cobranza</b>	
(+)	% Por intereses recuperados
(+/-)	% Si disminuyen o crecen los días de mora
(+)	% Disminución de cartera
<i>Fuente:</i> Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Gerencia Administrativa.	

<b>Análisis</b>
Este plan de incentivos sólo se aplica a tres puestos de la estructura organizacional: ejecutivo de cuenta, ejecutivo grupal y ejecutivo de cobranza.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	El plan de incentivos no favorece el esfuerzo colectivo debido a que no se aplica a todos los puestos de la estructura organizacional.
--------------------------------------	--

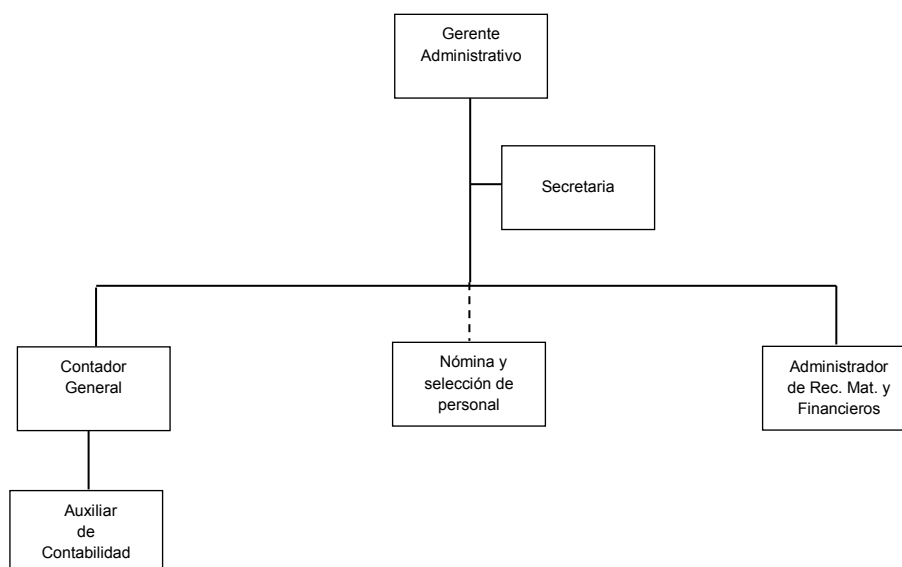
<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	06/01/2015

## 5.2 Estudio y evaluación de aspectos organizacionales

### 5.2.1 Estructura organizacional

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 2.1</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Estructura organizacional</b>



**Fuente:** Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización.

### Análisis

La estructura organizacional, autoridad y responsabilidad conferida a la Gerencia Administrativa, es adecuada para llevar a cabo las funciones de ARH; éste órgano se apoya en un servicio externo para la elaboración de la nómina y la selección de personal.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	07/01/2015

## 5.2.2 Funciones

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 2.2</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Funciones</b>

La Gerencia Administrativa tiene asignadas las siguientes funciones de ARH en la entidad:

**Funciones:**

- Ordenamiento orgánico, funcional y operativo.
- Procesos y procedimientos de ARH.
- Normatividad y reglamentación.
- Manuales administrativos.
- Supervisión de nómina y finiquitos.
- Gestión de trámites ante la SHCP, IMSS e INFONAVIT.
- Cumplimiento de obligaciones laborales.

***Fuente:** Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización.*

### Análisis

Estas funciones se cumplen debidamente en la entidad, no obstante, por el tamaño y ubicación geográfica de las sucursales, parte de estas funciones se delegan a los Gerentes de Sucursal.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	07/01/2015

### 5.2.3 Responsabilidades y atribuciones

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 2.3</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Responsabilidades y atribuciones</b>

La Gerencia Administrativa tiene asignadas las siguientes responsabilidades y atribuciones de ARH en la entidad:

**Responsabilidades:**

- Administración de los recursos humanos.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos establecidos en los manuales de operaciones, procedimientos y reglas de operación.
- Cumplir con las obligaciones regulatorias, fiscales y laborales.
- Enviar de manera oportuna la información requerida por organismos de control tales como la CNVB, la SHCP, IMSS e INFONAVIT.
- Fomentar medidas para el control interno.

**Atribuciones:**

- Suspende funciones y facultades a personal por considerar violaciones al reglamento de trabajo, seguridad o control interno.

*Fuente:* Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Manual de Organización.

<b>Análisis</b>
La Gerencia Administrativa es el órgano de ejecución de la función de ARH.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

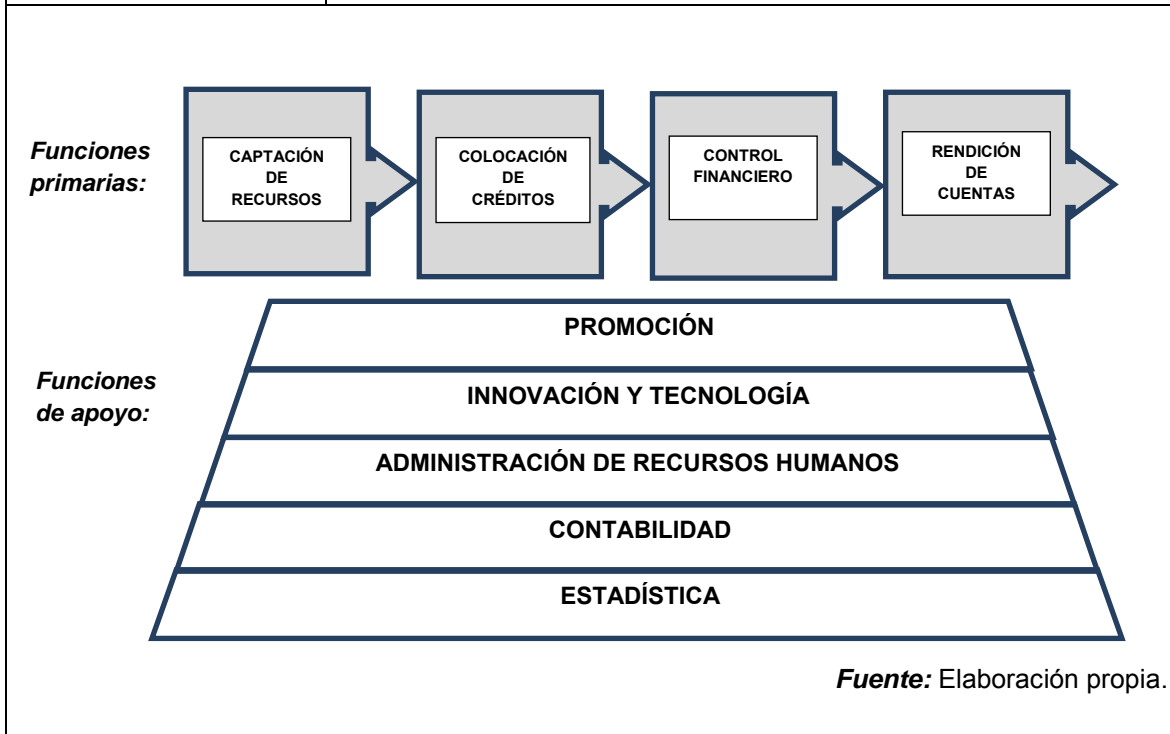
<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	07/01/2015

### 5.3 Estudio y evaluación de aspectos operacionales

#### 5.3.1 Cadena de valor

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 3.1</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Cadena de valor</b>



### Análisis

En la cadena de valor de la entidad, la función de ARH se ubica dentro de las funciones de apoyo, de tal manera que, sirve a las demás áreas de operación a través de sus procesos y procedimientos.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	08/01/2015

### 5.3.2 Procesos y procedimientos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b> <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 3.2</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Procesos y procedimientos</b>

Procesos	Procedimientos	Consideraciones de auditoría
<b>Integración</b>	Reclutamiento	Ninguna
	Selección	
	Contratación	
<b>Organización</b>	Diseño organizacional	Ninguna
	Análisis de puestos	
	Descripción de puestos	
<b>Retención</b>	Remuneración	Ninguna
	Prestaciones sociales	
	Higiene y seguridad	
<b>Desarrollo</b>	Formación	No hay un adecuado proceso de capacitación.
	Capacitación	
	Desarrollo	
<b>Evaluación</b>	Evaluación del desempeño	No hay un adecuado proceso de evaluación del desempeño y no se evalúa la función de ARH.
	Auditoría	
<i>Fuente:</i> Elaboración propia.		

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	09/01/2015



### 5.3.3 Indicadores de gestión

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 3.3</b>  Página 1 de 1
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Indicadores de gestión</b>

Indicador	Análisis
<b>Rotación de personal</b>	<p>Este indicador permite conocer el flujo de entrada y salida de personal de los puestos de la estructura organizacional.</p> <p><b>Periodicidad:</b> En la entidad es elaborado mensual y anualmente con base en las bajas e ingresos de personal en el periodo.</p>
<b>Ausentismo</b>	<p>Este indicador permite conocer las faltas o ausencias de los colaboradores en su trabajo.</p> <p><b>Periodicidad:</b> En la entidad es elaborado mensualmente, con base en los reportes de incidencias.</p>

**Fuente:** Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Informe Mensual.

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	No se generan los indicadores suficientes para monitorear el desempeño y fundamentar la toma de decisiones de ARH en la entidad.
--------------------------------------	--

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	12/01/2015

## 5.4 Estudio y evaluación de aspectos legales

### 5.4.1 Leyes generales

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 4.1</b>  Página 1 de 4
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>		
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Leyes generales</b>		
Ley	Artículos Específicos	Cumple Sí No	
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM)	<i>Título sexto</i> Del trabajo y la previsión social Art. 123, Apartado A	x	
Ley General de Sociedades Cooperativas (LGSC)	<i>Título II</i> Capítulo III Del funcionamiento y la administración	x	
Ley para Regular las Actividades de las Sociedades de Cooperativas de Ahorro y Préstamo (LRASCAP)	<i>Título tercero</i> De la organización y de la regulación de las sociedades cooperativas de ahorro y préstamo con niveles de operación de I a IV Capítulo I De la organización	x	
<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna		
<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>		
Analítica	14/01/2015		

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 4.1</b>  Página 2 de 4
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Leyes generales</b>

Ley	Artículos Específicos	Cumple	
		Sí	No
Ley General de Organizaciones y Actividades Auxiliares del Crédito (LGOAAC)	Artículo 8º Bis 3	x	
Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita (LFPIORPI)	Capítulo III De las entidades financieras y de las actividades vulnerables  Sección primera De las entidades financieras	x	
Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de Particulares (LFPDPPP)	Capítulo II De los principios de protección de datos personales	x	

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	14/01/2015

### 5.4.2 Leyes particulares a la función de ARH

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 4.1</b>  Página 3 de 4
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Leyes particulares a la función de ARH</b>

Ley	Artículos específicos	Cumple	
		Sí	No
Ley Federal del Trabajo (LFT)	Título primero Principios generales	x	
	Título segundo Relaciones individuales de trabajo	x	
	Título tercero Condiciones de trabajo	x	
	Título cuarto Derechos y obligaciones de los trabajadores y de los patronos		x
	Título quinto y quinto Bis Trabajo de las mujeres y de los menores	x	
	Título noveno Riesgos de trabajo	x	

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	No se cumple debidamente el Capítulo III Bis, de la LFT en lo referente al adiestramiento de los trabajadores.
--------------------------------------	--

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	16/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 4.1</b>  Página 4 de 4
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Leyes particulares a la función de ARH</b>

Ley	Artículos específicos	Cumple	
		Sí	No
Ley del Seguro Social (LSS)	Título II Del régimen obligatorio	x	
Ley del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (LINFONAVIT)	Artículo 29, obligaciones de los patrones	x	
Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro (LSAR)	Capítulo IV De la cuenta individual y de los planes de pensiones establecidos por patrones o derivados de la contratación colectiva	x	

<b>Consideraciones de auditoría:</b>	Ninguna
--------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	16/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 4.1</b>  Página 4 de 4
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto evaluado:</i>	<b>Leyes particulares a la función de ARH</b>

Ley	Artículos específicos	Cumple	
		Sí	No
Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR)	Capítulo I  De los ingresos por salarios y en general por la prestación de un servicio personal subordinado	x	
Código Fiscal para el Estado de Oaxaca (CFEO)	Capítulo quinto  De los procedimientos para la determinación presuntiva de la base gravable y de los ingresos presuntos  Artículo 165 Casos en los que las autoridades fiscales podrán estimar las erogaciones de los sujetos del impuesto sobre erogaciones por remuneraciones al trabajo personal	x	

<b>Consideraciones de auditoría</b>	Ninguna
-------------------------------------	---------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	16/01/2015

## 5.5 Conclusiones preliminares

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b> <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>		<b>EPAD 5.1</b>  Página 1 de 6
<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>	
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>	
Conclusión	Cédulas de referencia	
<b>01</b>	<b>EPAD 1.1</b>	
<b>Consideraciones de auditoría:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La entidad es una sociedad cooperativa de ahorro y préstamo, con servicios de calidad, fundamentados en valores de honestidad y responsabilidad.</li> </ul>		
<b>Conclusión:</b>  <p>Como sociedad cooperativa, la existencia de la entidad se fundamenta en valores de calidad, honestidad y responsabilidad al servicio de los asociados; de tal manera que, toda persona que ingresa a laborar en la misma, requiere contar con un adecuado perfil de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.</p> <p>Lo anterior permite a la entidad integrar un equipo de colaboradores con la capacidad para proveer la calidad de servicios que la distingue actualmente; asimismo, brindar seguridad y una imagen confiable para allegarse de nuevos miembros.</p> <p>Por lo tanto, en la función de ARH de la entidad, la <b>selección de personal</b> es un elemento crítico y su ejecución es importante para el cumplimiento de la <u>misión</u> de la entidad.</p>		
<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>	
Analítica	19/01/2015	

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 5.1</b>  Página 2 de 6
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>

Conclusión	Cédulas de referencia
<b>02</b>	<b>EPAD 1.2, 1.5, 3.2, 3.3</b>

**Consideraciones de auditoría:**

- La perspectiva futura de la entidad es posicionarse como líder en las regiones en que opera, por sus servicios de calidad, fundamentados en valores de honestidad y responsabilidad.

*Sin embargo:*

- No se invierte y no hay un adecuado proceso de evaluación del desempeño de personal.
- No se generan los indicadores suficientes para monitorear el desempeño y fundamentar la toma de decisiones.

**Conclusión:**

Para posicionarse como líder en las regiones en que opera, la entidad requiere proporcionar servicios que se traduzcan en eficiencia, expeditéz y eficacia en la atención del asociado.

Lo anterior requiere una evaluación permanente del personal, que permita conocer su desempeño en el cumplimiento de metas y objetivos, así como fundamentar la toma de decisiones en ARH en información precisa y oportuna.

Por lo tanto, en la función de ARH de la entidad, la **evaluación del desempeño** del personal es un elemento crítico y su cumplimiento es importante para el logro de la visión de la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	19/01/2015



<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 5.1</b>  Página 3 de 6
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>

Conclusión	Cédulas de referencia
<b>03</b>	<b>EPAD 1.3, 3.2, 4.1</b>

**Consideraciones de auditoría:**

- En el cumplimiento de su objeto social, la entidad debe propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros, sobre bases educativas y formativas [...].

*Sin embargo:*

- No hay un adecuado proceso de capacitación para el personal de la entidad.
- No se cumple debidamente el Capítulo III Bis de la LFT, en lo referente al adiestramiento de los trabajadores.

**Conclusión:**

Las bases educativas y formativas requeridas por los asociados de la entidad, emanan desde el personal que provee sus servicios.

En este sentido, la entidad requiere proporcionar a sus colaboradores la formación y capacitación adecuada para transmitir, los conocimientos necesarios en materia de ahorro y préstamo, así como de la filosofía y reglamentación de la entidad como sociedad cooperativa.

Por lo tanto, en la función de ARH de la entidad, la **formación y capacitación** son elementos críticos y su cumplimiento es importante para el logro del objeto social de la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	19/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 5.1</b>  Página 4 de 6
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>

Conclusión	Cédulas de referencia
<b>04</b>	<b>EPAD 1.3, 1.6</b>

**Consideraciones de auditoría:**

- En el cumplimiento de su objeto social, la entidad debe propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros, [...], con el esfuerzo individual y colectivo.

*Sin embargo:*

- El plan de incentivos no favorece el esfuerzo colectivo debido a que no se aplica a todos los puestos de la estructura organizacional.

**Conclusión:**

Por ser una sociedad cooperativa, el bien común, es la esencia de su objeto social. Por tal motivo, el quehacer de la entidad debe realizarse propiciando el bienestar de sus miembros, asociados y colaboradores.

En este sentido, la entidad requiere brindar a sus colaboradores, una remuneración que favorezca la solidaridad, el bien común y el esfuerzo individual y colectivo. Sobre todo que permita su bienestar y la atención de sus necesidades de manera digna.

Por lo tanto, en la función de ARH de la entidad, la **remuneración** (sueldo fijo y variable, así como prestaciones sociales) es un elemento crítico y su cumplimiento es importante para el logro del objeto social de la entidad.

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	19/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 5.1</b>  Página 5 de 6
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>

Conclusión	Cédulas de referencia
<b>05</b>	<b>EPAD 1.4, 3.2</b>

**Consideraciones de auditoría:**

- Los principios rectores bajo los que se rige la entidad entre consejeros, como entre trabajadores son: respeto de las personas, respeto de la verdad, respeto del bien común y respeto de las leyes y reglamentos.

*Sin embargo:*

- No se realizan evaluaciones de cumplimiento para la función de ARH en la entidad.

**Conclusión:**

El debido cumplimiento de la función de ARH así como de la legislación que le es aplicable, es un elemento crítico para la entidad. De tal manera que en sus operaciones, requiere ser cuidadosa del debido cumplimiento de su código de ética, procesos, reglamentos y obligaciones en materia laboral, para prevenir o minimizar potenciales conflictos de esta índole.

En este sentido, es importante la evaluación continua y permanente de la función de ARH en la entidad (interna o externa).

Por lo tanto, para la función de ARH de la entidad, la **evaluación de cumplimiento** es un elemento crítico y su aplicación es importante para la realización de este principio rector de la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	19/01/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b> <i>Evaluación y conclusiones preliminares</i>	<b>EPAD 6.0</b>  Página 6 de 6
--	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Concepto:</i>	<b>Conclusiones preliminares</b>

<b>Factores críticos de desempeño</b>		
<b>Objetivo</b>	<b>Criterio</b>	<b>Factor crítico</b>
Cumplir con la misión	Honestidad y responsabilidad	<b><i>Selección de personal</i></b>
Alcanzar la visión	Servicios de calidad	<b><i>Evaluación del desempeño</i></b>
Cumplir con el objeto social	Solidaridad, superación económica y social, y bienestar de sus miembros sobre bases educativas y formativas [...]	<b><i>Remuneración</i></b>
	[...], con el esfuerzo individual y colectivo	<b><i>Formación y capacitación</i></b>
Aplicar los principios rectores	Respeto de las personas, respeto de la verdad, respeto del bien común y respeto de leyes y reglamentos	<b><i>Evaluación de cumplimiento</i></b>

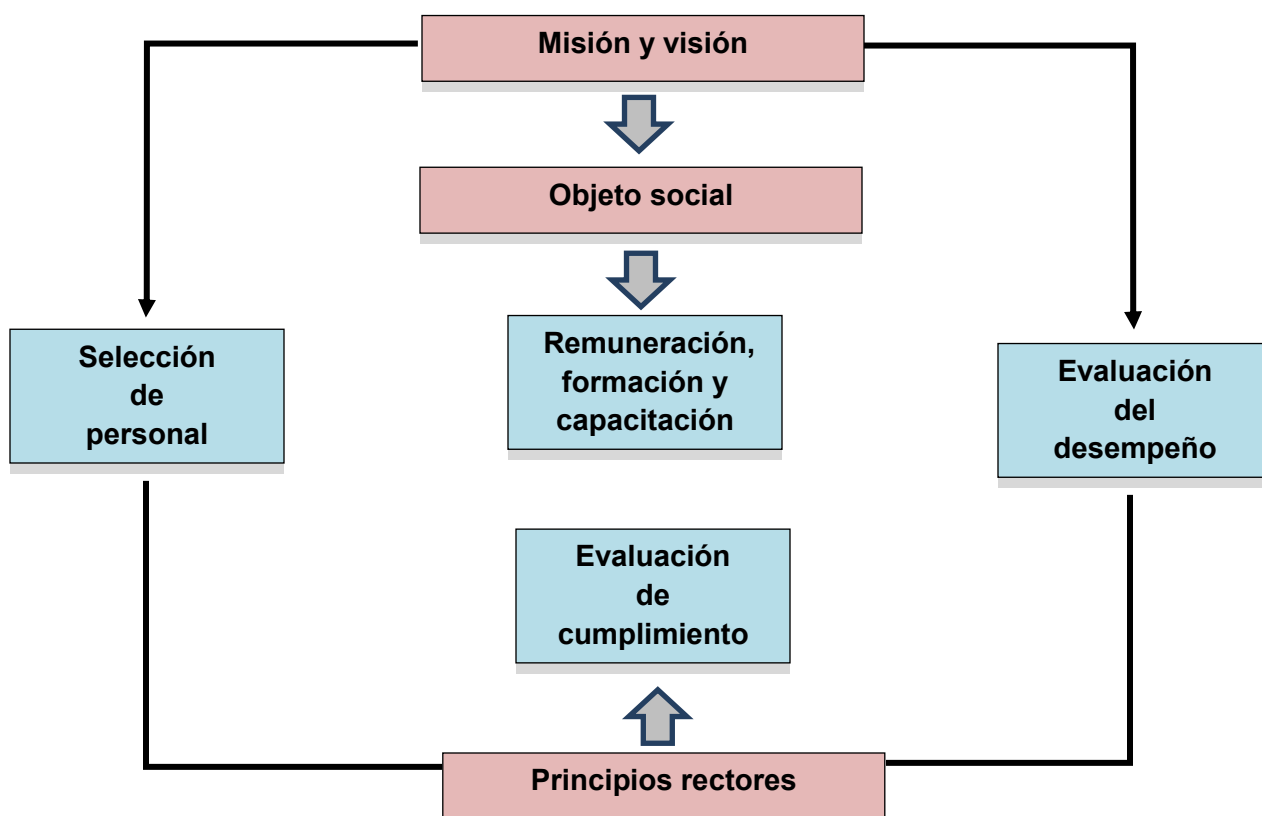
<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	20/01/2015

## CAPÍTULO 6

### EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA AL DESEMPEÑO

Con base en los resultados obtenidos en la evaluación y conclusiones preliminares de auditoría al desempeño, se determinaron los factores críticos de desempeño de ARH, de tal manera que, la etapa de ejecución se enfoca en la evaluación de dichos factores.

**Figura 10.** Factores críticos de desempeño de la función de administración de recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, en esta fase se ejecutan las pruebas y procedimientos de auditoría, y se aplican las técnicas de recolección de datos conforme al orden establecido en el programa de trabajo. Con base en los resultados obtenidos en la evaluación, se realizará el informe final de auditoría al desempeño. A continuación se presentan las cédulas de auditoría elaboradas en esta fase, a la unidad de investigación.

## ÍNDICE DE CÉDULAS DE AUDITORÍA

### EJECUCIÓN DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO (EJAD)

#### **1 Diagramas de flujo**

1.1 Selección

1.2 Evaluación del desempeño

1.3 Remuneración

1.4 Formación

1.5 Capacitación

#### **2 Evaluación de riesgos**

#### **3 Evaluación de procesos**

#### **4 Evaluación de indicadores**

#### **5 Diagnóstico FODA**

5.1 Proceso administrativo

5.2 Recursos

5.3 Medio ambiente

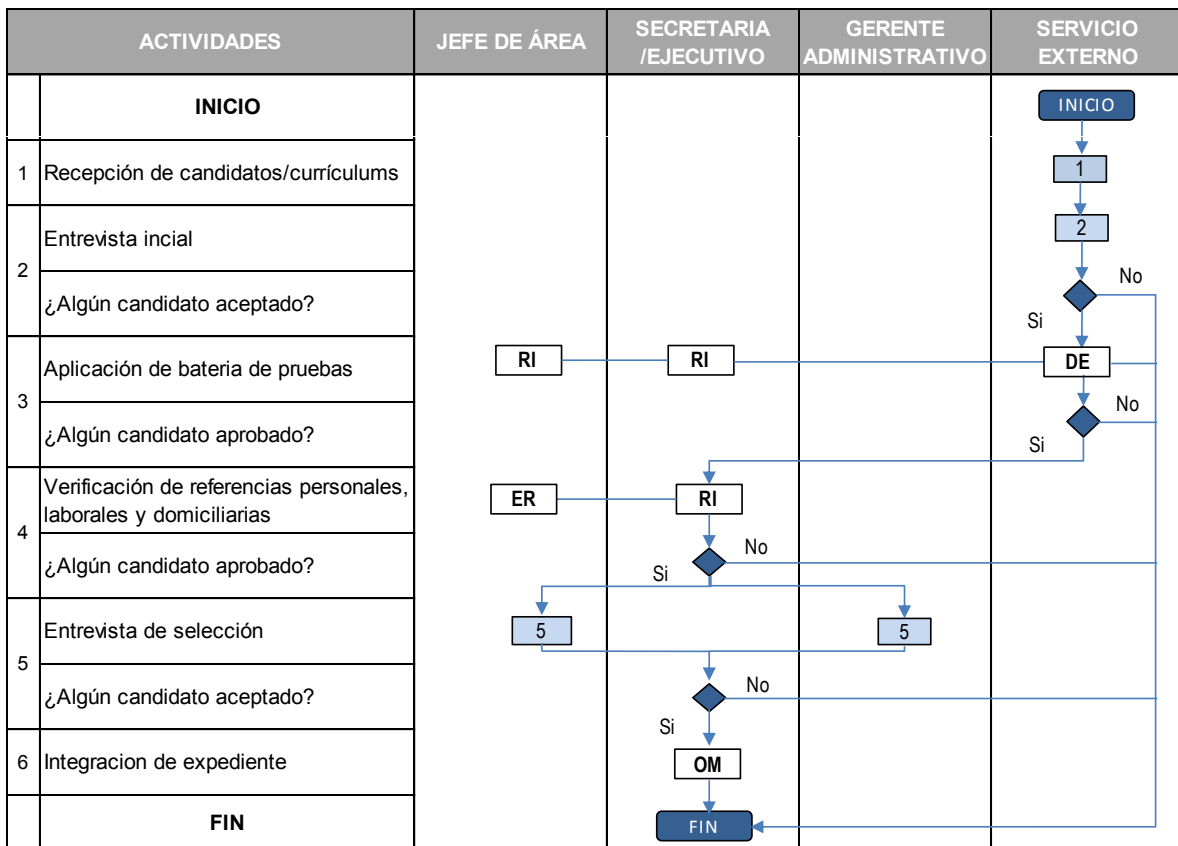
5.4 Matriz FODA

## 6.1 Diagramas de flujo

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 1.1</b>  Página 1 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Descripción de procesos/riesgos</b>

### SELECCIÓN



RI = Riesgos

DE = Demoras

ER = Errores

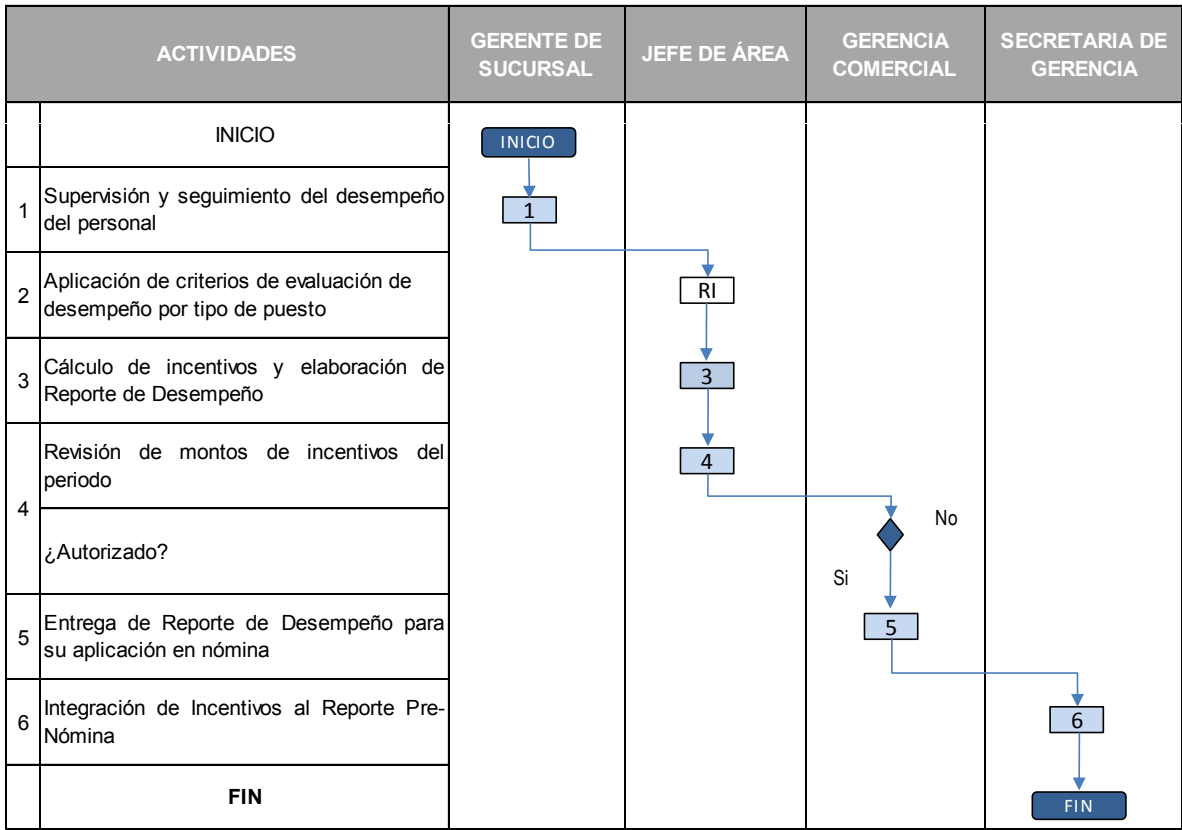
OM = Omisiones

Tiempo	Costo	Alcance
10 – 21 días	Asignado a procesos de integración	Todos los puestos de la estructura organizacional

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	16/02/2015

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Descripción de procesos/riesgos</b>

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**



RI = Riesgos      DE = Demoras      ER = Errores      OM = Omisiones

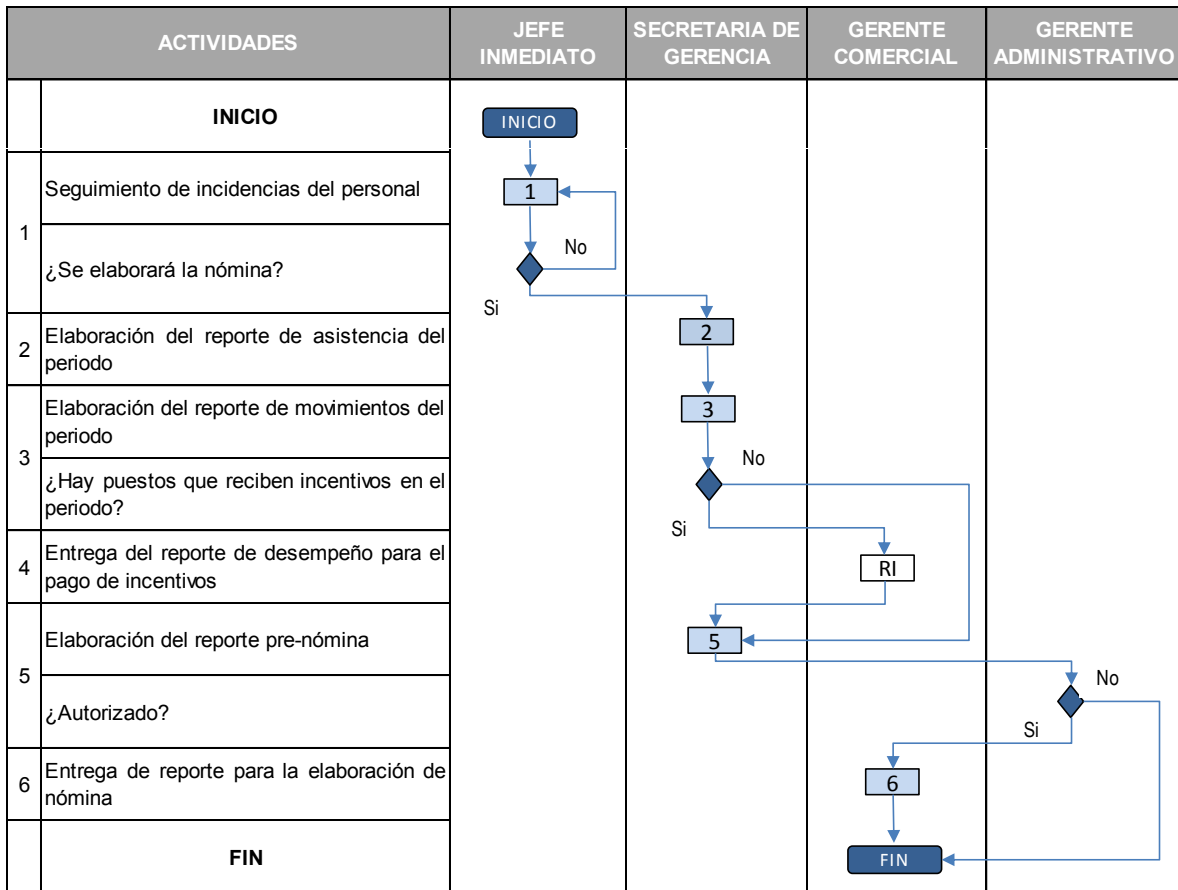
Tiempo	Costo	Alcance
15 días	Asignado a procesos de remuneración	Tres puestos de la estructura

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	16/02/2015



<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Descripción de procesos/riesgos</b>

**REMUNERACIÓN**



RI = Riesgos

DE = Demoras

ER = Errores

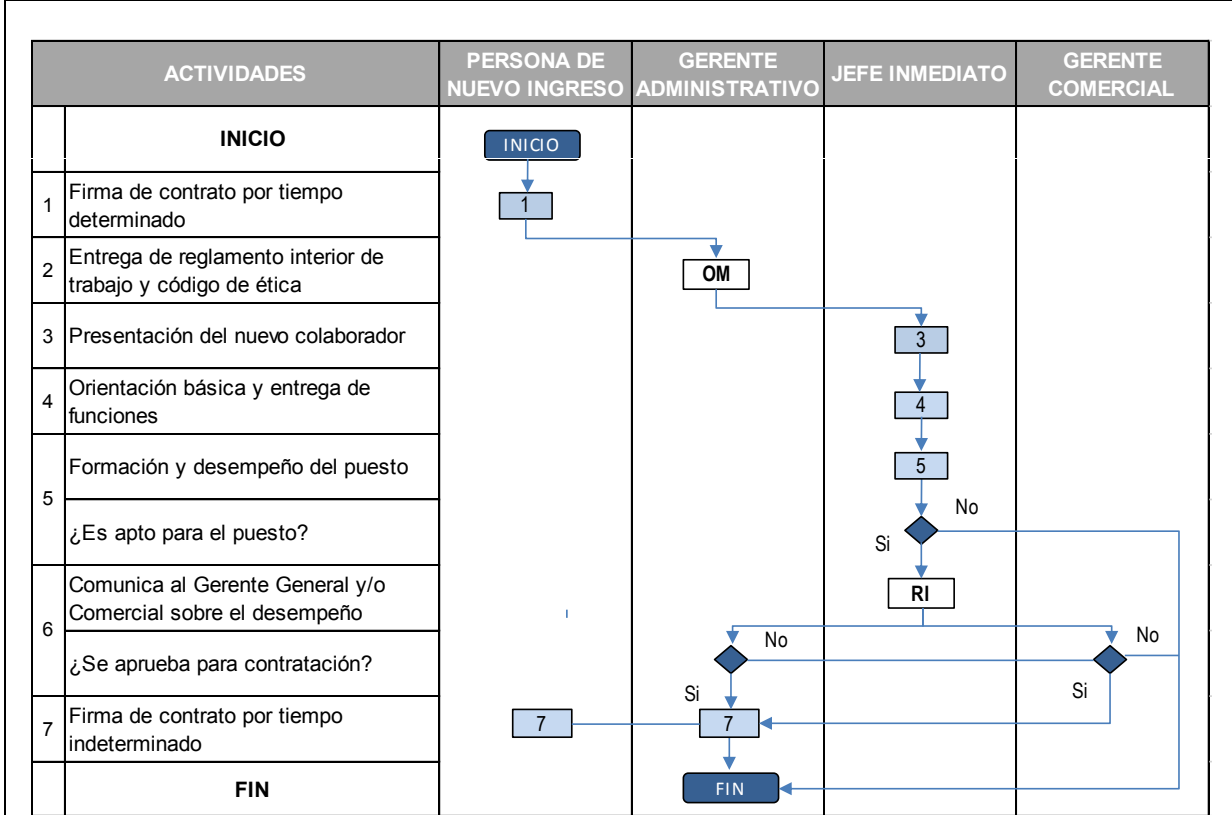
OM = Omisiones

Tiempo	Costo	Alcance
15 días	Asignado a procesos de remuneración	Los incentivos sólo se aplican a tres puestos

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	17/02/2015

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Descripción de procesos/riesgos</b>

**FORMACIÓN**



RI = Riesgos      DE = Demoras      ER = Errores      OM = Omisiones

Tiempo	Costo	Alcance
3 meses	Asignado a procesos de desarrollo	Todos los puestos de la estructura organizacional

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	17/02/2015

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

**EJAD 1.1**

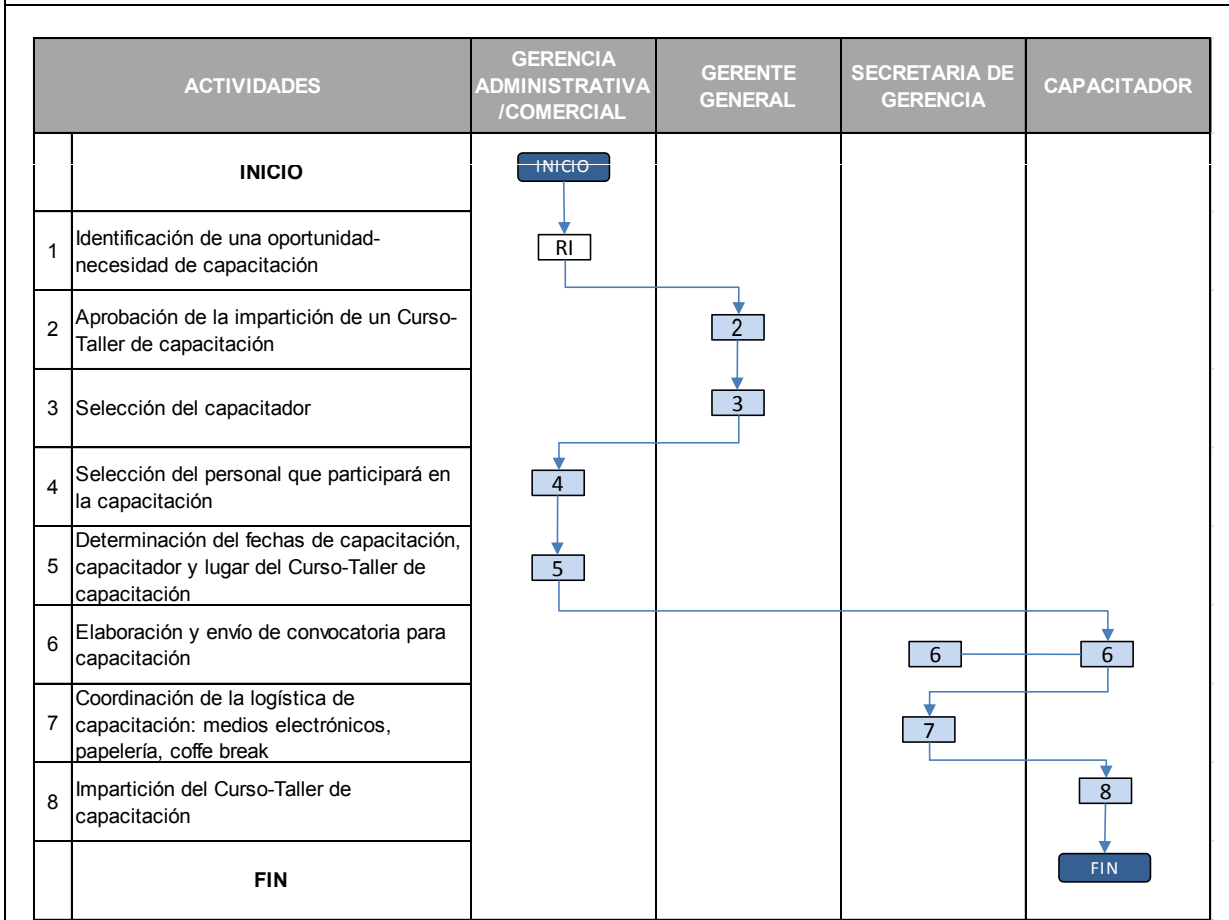
*Ejecución*

Página 5 de 5

*Función auditada:* **Administración de Recursos Humanos**

*Etapa de ejecución:* **Descripción de procesos/riesgos**

**CAPACITACIÓN**



RI = Riesgos      DE = Demoras      ER = Errores      OM = Omisiones

Tiempo	Costo	Alcance
1 semana	Asignado a procesos de desarrollo	Puestos del área comercial

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	17/02/2015

## 6.2 Evaluación de riesgos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 1 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	SELECCIÓN		
<b>Actividad</b>	Aplicación de la batería de pruebas.	<b>No.</b>	<b>3</b>
<b>Riesgo</b>	Bajo/nulo nivel de confiabilidad en los resultados de la batería de pruebas por una aplicación incorrecta.	<b>Evaluación del riesgo</b>	Alto
<b>Controles</b>	Las pruebas cuentan con un instructivo y el personal que lo aplica ha sido instruido.	<b>Evaluación del control</b>	Insuficiente
<b>Fundamentación de la evaluación</b>	El servicio externo que apoya en el proceso no aplica la batería de pruebas en sucursales; éstas son aplicadas por el personal de la entidad quienes por sus actividades algunas veces no aplican debidamente las pruebas.		
<b>Observación</b>	En la entidad se tiene el riesgo de integrar personal sin los conocimientos y/o valores necesarios, debido a una incorrecta aplicación de pruebas.		
<b>01</b>			

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	18/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 2 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución :</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	SELECCIÓN		
<b>Actividad</b>	Verificación de referencias personales, laborales y domiciliarias.	<b>No.</b>	<b>4</b>
<b>Riesgo</b>	Invalidez de referencias laborales y/o domiciliarias.	<b>Evaluación del riesgo</b>	Alto
<b>Controles</b>	Se llena un formato de referencias laborales y uno de investigación socioeconómica como evidencia.	<b>Evaluación del control</b>	Insuficiente
<b>Fundamentación de la evaluación</b>	Las referencias laborales y domiciliarias no se llevan a cabo en todos los procesos de selección debido a la falta de un historial laboral del aspirante o en algunos casos no se lleva a cabo la visita a su domicilio. Esto significa que aunque se apliquen los formatos la información que contienen puede no ser válida.		
<b>Observación</b>	En la entidad se tiene el riesgo de integrar personal con antecedentes laborales y/o domiciliarios poco confiables, por una incorrecta verificación de las mismas.		
<b>02</b>			

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	18/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 3 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución :</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO		
<b>Actividad</b>	Aplicación de criterios de evaluación del desempeño por tipo de puesto.	<b>No.</b>	<b>2</b>
<b>Riesgo</b>	Evaluar parcialmente el desempeño del personal, con criterios insuficientes.	<b>Evaluación del riesgo</b>	Alto
<b>Controles</b>	Ninguno	<b>Evaluación del control</b>	Inexistente
<b>Fundamentación de la evaluación</b>	La evaluación del desempeño se limita a evaluar aspectos cuantitativos como la captación de socios, la colocación de créditos y la recuperación de cartera, sin embargo, no se evalúan aspectos cualitativos como la eficiencia y expeditéz en el servicio que se brinda al asociado.		
<b>Observación</b>	En la entidad se tiene el riesgo de no garantizar un servicio de calidad, por no evaluar integralmente el desempeño del personal, con criterios cuantitativos y cualitativos, en el servicio al asociado.		
<b>03</b>			

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	18/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 4 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	REMUNERACIÓN		
Actividad	Entrega de reporte de desempeño para el pago de incentivos.	No.	4
Riesgo	No fomentar el bien común, la solidaridad y el esfuerzo colectivo.	Evaluación del riesgo	Alto
Controles	Ninguno	Evaluación del control	Inexistente
Fundamentación de la evaluación	En la entidad sólo se otorgan incentivos individuales a tres puestos de las estructura organizacional por considerarse críticos, sin embargo, los demás puestos no reciben algún incentivo por su desempeño, independientemente del puesto o área funcional.		
Observación	En la entidad se tiene el riesgo de no fomentar el bien común, la solidaridad y el esfuerzo colectivo, por no contar con un esquema que reconozca, además del desempeño individual, el colectivo.		
04			

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	19/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 5 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución :</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	FORMACIÓN		
<b>Actividad</b>	Comunica al Gerente Comercial y/o Administrativo sobre el desempeño.	<b>No.</b>	6
<b>Riesgo</b>	Tomar decisiones de contratación con información incompleta.	<b>Evaluación del riesgo</b>	Medio
<b>Controles</b>	Ninguno	<b>Evaluación del control</b>	Inexistente
<b>Fundamentación de la evaluación</b>	La toma de decisiones para la contratación por tiempo indeterminado del personal de nuevo ingreso, se fundamenta sólo en el criterio del jefe inmediato. No se aplica alguna prueba de desempeño o se supervisa directamente por la Gerencia.		
<b>Observación</b>	En la entidad se tiene el riesgo de tomar decisiones de contratación permanente con información incompleta, por no aplicar alguna prueba o supervisar directamente el desempeño de la persona, al término de su proceso de formación.		
<b>05</b>			

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	19/02/2015



<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 2.1</b>  Página 6 de 6
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución :</i>	<b>Evaluación de riesgos</b>

Proceso	CAPACITACIÓN		
<b>Actividad</b>	Identificación de una oportunidad o necesidad de capacitación	<b>No.</b>	<b>1</b>
<b>Riesgo</b>	Capacitar al personal sin objetivos claros de desarrollo.	<b>Evaluación del riesgo</b>	Alto
<b>Controles</b>	Ninguno	<b>Evaluación del control</b>	Inexistente
<b>Fundamentación de la evaluación</b>	La capacitación que se imparte en la entidad es eventual, con base en necesidades inmediatas. No se tienen objetivos de capacitación y desarrollo, individuales y colectivos, debido a que no se cuenta con planes y programas de desarrollo.		
<b>Observación</b>	La entidad tiene el riesgo de capacitar a su personal sin alcanzar objetivos claros de desarrollo. Lo anterior también implica el riesgo de que los resultados de la capacitación no se reflejen en el desempeño.		
<b>06</b>			

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	19/02/2015

### 6.3 Evaluación de procesos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 3.1</b>  Página 1 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Evaluación de procesos</b>

<b>SELECCIÓN</b>						
Escala	Tiempo	Costo	Alcance	Demoras	Errores	Omisiones
<b><u>Crítico</u></b> 5						
4						
3						
2						
1 <b><u>No crítico</u></b>						

<b>Observación</b>	En la entidad el proceso de selección presentan demoras, errores y omisiones, por una ejecución incorrecta de sus actividades.
<b>07</b>	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	20/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 3.1</b>  Página 2 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Evaluación de procesos</b>

<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>
---------------------------------

Escala	Tiempo	Costo	Alcance	Demoras	Errores	Omisiones
<b><u>Crítico</u></b> 5						
4						
3						
2						
1 <b><u>No crítico</u></b>						

<b>Observación</b>	En la entidad el proceso de evaluación del desempeño está vinculado a la entrega de incentivos, por lo que, tiene un alcance insuficiente debido a que solo se aplica a tres puestos de la estructura organizacional.
<b>08</b>	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	20/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 3.1</b>  Página 3 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapas de ejecución:</i>	<b>Evaluación de procesos</b>

<b>REMUNERACIÓN</b>
---------------------

Escala	Tiempo	Costo	Alcance	Demoras	Errores	Omisiones
<b><u>Crítico</u></b> 5						
4						
3						
2						
1 <b><u>No crítico</u></b>						

<b>Observación</b>	En la entidad el alcance del proceso es insuficiente debido a que se proporcionan incentivos económicos a sólo tres puestos de la estructura organizacional.
09	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	20/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 3.1</b>  Página 4 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapa de ejecución:</i>	<b>Evaluación de procesos</b>

<b>FORMACIÓN</b>
------------------

Escala	Tiempo	Costo	Alcance	Demoras	Errores	Omisiones
<b><u>Crítico</u></b> 5						
4						
3						
2						
1 <b><u>No crítico</u></b>						

<b>Observación</b>	En la entidad el proceso de formación presenta algunas omisiones debido a que no siempre se entrega el reglamento interior de trabajo y/o el código de ética al personal de nuevo ingreso.
<b>10</b>	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	20/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 3.1</b>  Página 5 de 5
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapas de ejecución:</i>	<b>Evaluación de procesos</b>

<b>CAPACITACIÓN</b>
---------------------

Escala	Tiempo	Costo	Alcance	Demoras	Errores	Omisiones
<b><u>Crítico</u></b> 5						
4						
3						
2						
1 <b><u>No crítico</u></b>						

<b>Observación</b>	En la entidad el proceso de capacitación no tiene una cobertura adecuada debido a que sólo se enfoca en necesidades específicas del área comercial.
11	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	20/02/2015

## 6.4 Evaluación de indicadores

### 6.4.1 Matriz de indicadores

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 4.1</b>  Página 1 de 2
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Etapas de ejecución:</i>	<b>Matriz de indicadores</b>

Factor crítico de desempeño	Indicador correlativo
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación de personal</li> <li>▪ Ausentismo</li> </ul>
Evaluación del desempeño	Ninguno
Remuneración	Ninguno
Formación y capacitación	Ninguno
Evaluación de cumplimiento	Ninguno

<b>Observación</b>	En la entidad no se cuenta con indicadores de gestión suficientes para monitorear el desempeño y fortalecer el control de la función de ARH.
12	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	23/02/2015

### 6.4.2 Evaluación de atributos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 4.2</b>  Página 2 de 2
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación de atributos</b>

	Atributo	Indicador	
		Rotación de personal	Ausentismo
1	Coherencia y relevancia	√	√
2	Integridad	√	√
3	Validez y confiabilidad	√	√
4	Homogeneidad y comparabilidad	√	√
5	Oportunidad y accesibilidad	√	√
6	Economía y sencillez	√	√

Observación	Ninguna
-	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	25/02/2015



## 6.5 Diagnóstico FODA

### 6.5.1 Proceso administrativo

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 1 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>
<b>PLANEACIÓN</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Filosofía</b>
<b>Fundamentación</b>	La entidad tiene una filosofía definida por escrito, es adecuada y todo el personal que labora en la empresa la conoce. De tal manera que es el eje rector para la función de ARH.
<b>Fortaleza</b>	Por ser una empresa de servicios, la filosofía de la entidad representa una fortaleza, porque constituye un eje rector para la actuación del personal.
<b>Debilidad</b>	
<b>Observación</b>	Ninguna
-	
<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	26/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 2 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>PLANEACIÓN</b>
-------------------

<b>Elemento</b>	<b>Planes y programas</b>
-----------------	---------------------------

<b>Fundamentación</b>	En la entidad no se cuenta con planes y programas básicos tales como de formación y capacitación, correspondientes al proceso de desarrollo.
-----------------------	--

<b>Fortaleza</b>	
------------------	--

<b>Debilidad</b>	La falta de planes y programas de desarrollo, es una debilidad, debido a que no se proporcionan las condiciones de capacitación adecuadas a las necesidades del personal y de operación de la entidad.
------------------	--

<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observación 06</b>
-----------------------------------	-----------------------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	26/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 3 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>PLANEACIÓN</b>
-------------------

<b>Elemento</b>	<b>Normatividad</b>
-----------------	---------------------

<b>Fundamentación</b>	En la entidad las normas se encuentran por escrito, son conocidas por el personal y se aplican oportunamente.
-----------------------	---

<b>Fortaleza</b>	El cumplimiento de la normatividad favorece la disciplina y el orden en el desarrollo de las operaciones de la entidad; es por tal motivo, una fortaleza.
------------------	---

<b>Debilidad</b>	
------------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	26/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 4 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>ORGANIZACIÓN</b>
---------------------

<b>Elemento</b>	<b>Estructura organizacional</b>
-----------------	----------------------------------

<b>Fundamentación</b>	La estructura organizacional establecida en la entidad, es adecuada de acuerdo a sus requerimientos de funcionalidad y cumple con lo establecido en las leyes que rigen sus aspectos organizativos.
-----------------------	---

<b>Fortaleza</b>	La existencia de la estructura organizacional que actualmente tiene la empresa representa una fortaleza para el ejercicio adecuado de la función de ARH.
------------------	--

<b>Debilidad</b>	
------------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	27/02/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 5 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>ORGANIZACIÓN</b>
---------------------

<b>Elemento</b>	<b>Funciones y atribuciones</b>
-----------------	---------------------------------

<b>Fundamentación</b>	<p>En la entidad las funciones del personal y las atribuciones de las áreas de operación se encuentran establecidas por escrito, son conocidas por el personal y son aplicadas adecuadamente.</p>
-----------------------	---

<b>Fortaleza</b>	<p>La existencia de las funciones y atribuciones de cada persona y área en la entidad, favorece el orden y el control de sus operaciones, por lo que representan una fortaleza.</p>
------------------	---

<b>Debilidad</b>	
------------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	02/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 6 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>ORGANIZACIÓN</b>
---------------------

<b>Elemento</b>	<b>Procesos y procedimientos</b>
-----------------	----------------------------------

<b>Fundamentación</b>	<p>En la entidad los procesos y procedimientos identificados como críticos, presentan áreas de oportunidad a su eficiencia, por lo que sus resultados no son idóneos, es decir hay impacto en su eficacia.</p>
-----------------------	--

<b>Fortaleza</b>	
------------------	--

<b>Debilidad</b>	<p>Los procesos y procedimientos constituyen la base para la ejecución de la función de ARH, de tal manera que, si no se llevan a cabo eficiente y/o eficazmente representan una debilidad.</p>
------------------	---

<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observaciones 07, 08, 09, 10, 11</b>
-----------------------------------	---

<i>Tipo de cédula:</i>	<i>Fecha de elaboración:</i>
Analítica	02/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 7 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>DIRECCIÓN</b>
------------------

<b>Elemento</b>	<b>Toma de decisiones</b>
-----------------	---------------------------

<b>Fundamentación</b>	La toma de decisiones en ARH no se encuentra debidamente fundamentada en la entidad con información suficiente y oportuna.
-----------------------	--

<b>Fortaleza</b>	
------------------	--

<b>Debilidad</b>	La función directiva no se ejerce sobre una plataforma de información suficiente y oportuna, por lo que afecta la calidad de la toma de decisiones, por lo que ésta representa una debilidad.
------------------	---

<b>Observación</b>	No se cuenta con un sistema de información para mejorar la eficiencia y fundamentar la toma de decisiones.
<b>13</b>	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	03/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.1</b>  Página 8 de 8
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>CONTROL</b>
----------------

<b>Elemento</b>	<b>Indicadores de gestión</b>
-----------------	-------------------------------

<b>Fundamentación</b>	El control en la entidad no se fundamenta en indicadores que permitan monitorear el desempeño de la ARH, en el cumplimiento del objeto social, misión y visión institucionales.
-----------------------	---

<b>Fortaleza</b>	
------------------	--

<b>Debilidad</b>	Debido a que no se cuenta con un esquema de indicadores para monitorear el desempeño de la función de ARH, la función de control representa una debilidad.
------------------	--

<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observación 12</b>
-----------------------------------	-----------------------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	04/03/2015



## 6.5.2 Recursos

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.2</b>  Página 1 de 2
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>RECURSOS</b>
-----------------

<b>Elemento</b>	<b>Infraestructura, mobiliario y equipo</b>
-----------------	---

<b>Fundamentación</b>	<p>La infraestructura, mobiliario y equipo en la entidad, son suficientes y se encuentran en las condiciones adecuadas para el desarrollo de las funciones del personal.</p>
-----------------------	--

<b>Fortaleza</b>	<p>La infraestructura, mobiliario y equipo representan una fortaleza porque favorecen las condiciones de trabajo en las que se desempeña el personal en la entidad.</p>
------------------	---

<b>Debilidad</b>	
------------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	05/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.2</b>  Página 2 de 2
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución :</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>RECURSOS</b>	
<b>Elemento</b>	<b>Tecnológicos y de información</b>
<b>Fundamentación</b>	Para el ejercicio de la función de ARH en la entidad, no se ha invertido en la tecnología necesaria para mejorar la eficiencia de los procesos y procedimientos así como la generación de información correcta y oportuna.
<b>Debilidad</b>	En la entidad los recursos tecnológicos representan una debilidad, debido a que no se cuenta con un sistema de información en ARH.
<b>Oportunidad</b>	La inversión en tecnología para la función de ARH representa una oportunidad para eficientar sus procesos, apoyar la toma de decisiones y favorecer el control.
<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observación 13</b>

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	09/03/2015

### 6.5.3 Medio ambiente

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 1 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Mercado de trabajo</b>
-----------------	---------------------------

<b>Fundamentación</b>	En el sector y giro al que pertenece la empresa, el mercado de trabajo presenta rotación de personal entre empresas de actividades similares, por lo que las condiciones de trabajo tienen un papel muy importante para la retención de una persona.
-----------------------	--

<b>Oportunidad</b>	
--------------------	--

<b>Amenaza</b>	Mayor rotación de personal externo, por mejores condiciones de trabajo de otras empresas pertenecientes al mismo sector y/o giro.
----------------	---

<b>Observación</b>	En la entidad el mercado de trabajo representa una amenaza porque no se tienen las condiciones suficientes de ARH para aprovecharla como una ventaja competitiva.
<b>14</b>	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	11/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 2 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Mercado de recursos humanos</b>
-----------------	------------------------------------

<b>Fundamentación</b>	En el estado de Oaxaca existe un porcentaje alto de personas buscando trabajo, con diferentes niveles de escolaridad, conocimientos, habilidades y experiencia.
-----------------------	---

<b>Oportunidad</b>	Atraer candidatos idóneos a través del ejercicio adecuado del proceso de selección de personal y favorecer su retención mediante su remuneración, crecimiento y desarrollo.
--------------------	---

<b>Amenaza</b>	
----------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	12/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 3 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Niveles educativos</b>
-----------------	---------------------------

<b>Fundamentación</b>	De acuerdo con el Índice de Desempeño Incluyente (IDEI), Oaxaca es uno de los estados con fallas graves en su sistema educativo, por lo que ocupa el último lugar en la república mexicana en materia educativa.
-----------------------	--

<b>Oportunidad</b>	
--------------------	--

<b>Amenaza</b>	Los niveles educativos del personal que se incorpora en la entidad, pueden no cubrir el perfil que requiere la entidad en términos de conocimientos y habilidades, aun cuando el nivel de escolaridad sea satisfactorio.
----------------	--

<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observación 06</b>
-----------------------------------	-----------------------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	12/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 4 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Defraudadores</b>
-----------------	----------------------

<b>Fundamentación</b>	<p>La naturaleza de las funciones que se llevan a cabo en la entidad, requieren de personal con altos valores de integridad y honradez.</p>
-----------------------	---

<b>Oportunidad</b>	
--------------------	--

<b>Amenaza</b>	<p>La tergiversación de información, el mal uso de datos personales, el robo de efectivo, entre otros, son algunas de las amenazas de fraude que presenta la entidad, por parte del personal que labora en la misma.</p>
----------------	--

<b>Referencia a observaciones</b>	<b>Observaciones 01, 02, 07</b>
-----------------------------------	---------------------------------

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	12/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 5 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Demandas laborales</b>
-----------------	---------------------------

<b>Fundamentación</b>	La ARH es una función que por la naturaleza de sus operaciones tiene la amenaza latente de una demanda de tipo laboral.
-----------------------	---

<b>Oportunidad</b>	
--------------------	--

<b>Amenaza</b>	En la entidad, la posibilidad de una demanda de tipo laboral aumenta, ante un inadecuado funcionamiento de la ARH así como de algún incumplimiento de la normatividad aplicable.
----------------	--

<b>Observación</b>	En la entidad no se realizan revisiones para verificar el cumplimiento de la función de ARH así como de las obligaciones establecidas en la legislación que le es aplicable.
<b>15</b>	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	12/03/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 6 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Función de auditoría</b>
-----------------	-----------------------------

<b>Fundamentación</b>	<p>La entidad cuenta con un órgano de control, en el que se encuentra la auditoría interna, cuya labor es verificar el empleo correcto y oportuno de los recursos.</p>
-----------------------	--

<b>Oportunidad</b>	<p>Por ser una función con la que la entidad cuenta, la posibilidad de realizar auditorías a la función de ARH es una oportunidad disponible, permanente y a un costo mínimo.</p>
--------------------	---

<b>Amenaza</b>	
----------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	12/03/2015



<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.3</b>  Página 7 de 7
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b>MEDIO AMBIENTE</b>
-----------------------

<b>Elemento</b>	<b>Liderazgo</b>
-----------------	------------------

<b>Fundamentación</b>	La visión de la entidad es posicionarse como líder en las regiones en donde opera, por lo tanto, el desempeño de su personal es crucial para su alcance.
-----------------------	--

<b>Oportunidad</b>	La entidad tiene la oportunidad de alcanzar el liderazgo si mantiene la calidad de sus servicios, así como la honestidad y responsabilidad de su personal.
--------------------	--

<b>Amenaza</b>	
----------------	--

<b>Observación</b>	Ninguna
-	

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
Analítica	12/03/2015

#### 6.5.4 Evaluación FODA

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Ejecución</i>	<b>EJAD 5.4</b>  Página 1 de 2
---	--------------------------------------

<i>Función auditada:</i>	<b>Administración de Recursos Humanos</b>
<i>Fase de ejecución:</i>	<b>Evaluación FODA</b>

<b><u>Fortalezas</u></b>  F1 Filosofía (5.1, 1/8) F2 Normatividad (5.1, 3/8) F3 Estructura organizacional (5.1, 4/8) F4 Funciones y atribuciones (5.1, 5/8) F5 Infraestructura, mobiliario y equipo (5.2, 1/2)	<b><u>Debilidades</u></b>  D1 Planes y programas (5.1, 2/8) D2 Procesos y procedimientos (5.1, 6/8) D3 Toma de decisiones (5.1, 7/8) D4 Indicadores de gestión (5.1, 8/8) D5 Recursos tecnológicos y de información (5.2, 2/2)
<b><u>Oportunidades</u></b>  O1 Mercado de recursos humanos (5.3, 2/7) O2 Tecnología (5.2, 2/2) O3 Función de auditoría (5.3, 6/7) O4 Liderazgo (5.3, 7/7)	<b><u>Amenazas</u></b>  A1 Mercado de trabajo (5.3, 1/7) A2 Niveles educativos (5.3, 3/7) A3 Defraudadores (5.3, 4/7) A4 Demandas laborales (5.3, 5/7)

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
Analítica	24/02/2015

**Matriz FODA**

<b>FODA</b>	<u>Lista de fortalezas</u>	<u>Lista de debilidades</u>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Filosofía</li> <li>2. Normatividad</li> <li>3. Estructura organizacional</li> <li>4. Funciones y atribuciones</li> <li>5. Infraestructura, mobiliario y equipo</li> </ol>
<u>Lista de oportunidades</u>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de recursos humanos</li> <li>2. Tecnología</li> <li>3. Función de auditoría</li> <li>4. Liderazgo</li> </ol>	<b>Estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Aplicar las recomendaciones derivadas de la auditoría al desempeño</i></li> <li><i>II. Servirse del órgano interno de auditoría</i></li> </ol>	<b>Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Desarrollar un proceso de planeación estratégica, táctica y operacional en ARH</i></li> <li><i>II. Implementar un sistema de información de ARH</i></li> </ol>
<u>Lista de amenazas</u>  <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mercado de trabajo</li> <li>2. Niveles educativos</li> <li>3. Defraudadores</li> <li>4. Demandas laborales</li> </ol>	<b>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Vigilar el cumplimiento de la normatividad</i></li> <li><i>II. Cumplir con las atribuciones de ARH.</i></li> </ol>	<b>Estrategias para minimizar las debilidades y afrontar las amenazas</b>  <ol style="list-style-type: none"> <li><i>I. Fortalecer la toma de decisiones con indicadores</i></li> <li><i>II. Mejorar el control a través de un banco de datos de ARH</i></li> <li><i>III. Fortalecer el proceso de selección y capacitación.</i></li> </ol>

## CAPÍTULO 7

### RESULTADOS DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO

Los resultados obtenidos en el desarrollo del estudio se plasman en el informe de auditoría. Dicho documento<sup>100</sup> señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos, de acuerdo al tipo de auditoría de que se trate.

En la elaboración del informe de auditoría al desempeño, la AMDAID<sup>101</sup> recomienda tener presente que este tipo de auditoría es propositiva, su intención final es coadyuvar a que se logren los objetivos de la empresa, por lo que se debe expresar con claridad la problemática detectada y las sugerencias de solución.

Por otra parte, el informe de auditoría tiene que ser fiable; debe informar y, en su caso, establecer recomendaciones lógicas y claras que estén vinculadas con los objetivos y los resultados de la auditoría. Es preciso que el auditor informe sobre los objetivos y el ámbito de la fiscalización, así como sobre los resultados, conclusiones y recomendaciones de la auditoría. El informe deberá ser completo, exacto, objetivo, convincente, y tan claro y conciso como lo permita la materia.<sup>102</sup>

En nuestro caso, el informe final de auditoría al desempeño incluye:

- a) Objetivo de la auditoría al desempeño
- b) Alcance
- c) Resultados
- d) Observaciones y recomendaciones

A continuación se presentan los resultados obtenidos en el desarrollo de la auditoría al desempeño como herramienta de intervención para el estudio y comprobación de nuestras hipótesis. Finalmente, se presentan las cédulas correspondientes al informe final de auditoría al desempeño con las observaciones y recomendaciones pertinentes a los resultados obtenidos.

---

<sup>100</sup>Con base en Enrique Benjamín Franklin, *Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio*, p. 623.

<sup>101</sup>Con base en Academia Mexicana de Auditoría Integral y al Desempeño, *Metodología de la Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado, Boletín No. 11*, p. 28.

<sup>102</sup>Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores, *Normas y Directrices para la Auditoría del Rendimiento Basadas en las Normas de Auditoría y la Experiencia Práctica de la INTOSAI*, p. 82.

## ÍNDICE DE CÉDULAS DE AUDITORÍA

### **RESULTADOS**

#### **1. Factores críticos de desempeño**

1.1 Selección

1.2 Evaluación del desempeño

1.3 Remuneración

1.4 Formación y capacitación

1.5 Evaluación de cumplimiento

#### **2. Conclusiones del estudio**

### **INFORME FINAL DE AUDITORÍA AL DESEMPEÑO (IFAD)**

#### **3 Informe**

3.1 Objetivo de la auditoría y alcance

3.2 Evaluación del desempeño

#### **4 Observaciones y recomendaciones**

#### **5 Matriz FODA**

## 7.1 Resultados

### 7.1.1 Factores críticos de desempeño

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

Con base en la auditoría al desempeño realizada en la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”, como herramienta de intervención para evaluar la eficiencia y eficacia de la función de administración de recursos humanos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Los **factores críticos de desempeño** de la función de administración de recursos humanos son los siguientes:

#### **1. La selección de personal**

El cumplimiento de la misión de la entidad se fundamenta en la calidad de los servicios que presta y los valores de honestidad y responsabilidad de su personal; por lo tanto, es fundamental que todo colaborador en la entidad cuente con un adecuado perfil de conocimientos, habilidades, actitudes y valores.

Sin embargo, la selección de personal presenta las siguientes *observaciones*:

- 1.1 Riesgo de integrar personal sin los conocimientos y/o valores necesarios para la entidad, debido a una incorrecta aplicación de pruebas.
- 1.2 Riesgo de integrar personal con antecedentes laborales y/o domiciliarios poco confiables por una incorrecta verificación de las mismas.
- 1.3 Demoras, errores y omisiones en el desarrollo de las actividades del proceso de selección

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

**2. La evaluación del desempeño**

El cumplimiento de la visión de la entidad es posicionarse como líder en las regiones en que opera por sus servicios de calidad, fundamentados en valores de honestidad y responsabilidad. Por lo tanto, requiere proporcionar servicios que se traduzcan en eficiencia, expeditéz y eficacia en la atención del socio.

Lo anterior requiere una evaluación del desempeño del personal que monitoree el alcance de metas y objetivos, fundamentado en información precisa y oportuna que favorezca la toma de decisiones con respecto al desempeño.

Sin embargo, la evaluación del desempeño del personal presenta las siguientes *observaciones*:

- 2.1 Riesgo de no garantizar un servicio de calidad, por no evaluar integralmente el desempeño del personal, con criterios cuantitativos y cualitativos en el servicio al asociado.
- 2.2 Alcance insuficiente del proceso debido a que sólo se aplica a tres puestos de la estructura organizacional.
- 2.3 No se cuenta con indicadores de gestión suficientes para monitorear el desempeño y fortalecer el control de la función de administración de recursos humanos.
- 2.4 No se cuenta con un sistema de información para mejorar la eficiencia y fundamentar la toma de decisiones.
- 2.5 No se tienen las condiciones suficientes para servirse de la función de ARH como una ventaja competitiva.

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

**3. La Remuneración**

En el cumplimiento de su objeto social, la entidad debe propiciar la solidaridad, la superación económica y social, y el bienestar de sus miembros, a través del esfuerzo individual y colectivo. Por lo tanto, la entidad requiere brindar a sus colaboradores una remuneración que favorezca dichos principios.

Lo anterior requiere un esquema de remuneración que favorezcan condiciones de bien común. Sobre todo que permita el bienestar de los colaboradores y la protección de sus necesidades de manera digna.

Sin embargo, la remuneración presenta las siguientes *observaciones*:

- 3.1 Riesgo de no fomentar el bien común, la solidaridad y el esfuerzo colectivo, por no contar con una remuneración que reconozca, además del desempeño individual, el colectivo.
- 3.2 Alcance insuficiente del proceso debido a que se proporcionan incentivos económicos sólo a tres puestos de la estructura organizacional.

**4. La formación y capacitación**

El cumplimiento del objeto social de la entidad, también requiere lograrse sobre bases educativas y formativas. Por lo tanto, es importante la formación y capacitación de los colaboradores, para fortalecer sus conocimientos y desarrollar sus habilidades, sobre todo, favorecer la actitud y la conservación de sus valores en el desempeño de su trabajo.



**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

Lo anterior requiere que la entidad cuente con planes y programas elaborados con objetivos claros de formación y desarrollo, a corto y largo plazo, con base en las necesidades de la entidad.

Sin embargo, en la formación y capacitación del personal se presentan las siguientes *observaciones*:

*En la formación:*

- 4.1 Riesgo de tomar decisiones de contratación permanente con información incompleta, por no aplicar alguna prueba o supervisar directamente el desempeño de la persona al término de su proceso de formación.
- 4.2 Omisiones en el proceso de formación debido a que no siempre se entrega el reglamento interior de trabajo y/o el código de ética a la persona de nuevo ingreso.

*En la capacitación:*

- 4.3 Riesgo de capacitar al personal sin alcanzar objetivos de desarrollo. Lo anterior significa el riesgo de que los resultados de la capacitación no se reflejen en el desempeño.
- 4.4 Insuficiente cobertura de la capacitación debido a que sólo se enfoca en necesidades específicas del área comercial.

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

**5. La evaluación de cumplimiento**

Para que la función de ARH pueda servir de apoyo en el cumplimiento del objeto social, misión y visión institucionales, es necesario que sus funciones se lleven a cabo correcta y oportunamente; por lo que se requiere el debido cumplimiento de sus planes, programas, reglamentos, procesos, procedimientos, así como de la normatividad que la regula.

Sin embargo, con respecto a la revisión de cumplimiento de la función de ARH, se presenta la siguiente *observación*:

- 5.1 En la entidad no se realizan revisiones (internas o externas) para verificar el cumplimiento de la función de ARH así como de las obligaciones establecidas en la legislación que le es aplicable.

Finalmente, los factores críticos de desempeño dan origen a los indicadores de desempeño, que constituyen la base para la evaluación cuantitativa en este tipo de auditoría realizada en la entidad.

Sin embargo, no se cuenta con los indicadores suficientes para la función auditada, por lo que se recomienda identificar y elaborar los indicadores correspondientes a los factores críticos de desempeño de la función de administración de recursos humanos de la entidad.

## 7.2 Conclusiones del estudio

**Auditoría al Desempeño**  
**“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”**

*Resultados*

Por lo tanto, después de la identificación y evaluación de los factores críticos de desempeño de la administración de recursos humanos de la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”, se concluye que, en lo general, es una función eficaz para servir de apoyo en el cumplimiento de la misión, visión y objeto social de la entidad, sin embargo, presenta áreas de oportunidad en su eficiencia, tales como:

- Falta de planes y programas de desarrollo.
- Ineficiencia de procesos y procedimientos críticos.
- Insuficiencia de información para la toma de decisiones.
- Nula inversión en tecnología para un sistema de información.
- Impacto en la dirección y control de la función.

Por lo que en la entidad es necesario realizar acciones para que la función de administración de recursos humanos sirva como una ventaja competitiva en el cumplimiento de su objeto social, misión y visión institucionales.

## 7.3 Informe final

### 7.3.1 Objetivo y alcance

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 1.1</b>  Página 1 de 2
---	--------------------------------------

He realizado la auditoría al desempeño a la unidad de administración de recursos humanos de la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”, empresa que proporciona servicios financieros de ahorro y préstamo en el estado de Oaxaca.

#### **Objetivo:**

Evaluar el desempeño de la función de administración de recursos humanos en la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”, verificando el cumplimiento de su objeto social, misión y visión institucionales.

#### **Alcance:**

La realización de la auditoría al desempeño en la “Cooperativa Yolomécatl” sólo se circunscribe a la función de administración de recursos humanos, por lo tanto, las demás áreas de operación no forman parte del objetivo de la auditoría.

#### **Limitaciones al alcance:**

La auditoría al desempeño se limita a la información disponible en la entidad, así como a la correspondiente autorización de acceso y al permiso de publicación de la misma.

La evaluación realizada al presupuesto asignado a la función auditada, sólo se presenta en porcentajes, debido que no se tuvo acceso a información de esta naturaleza.

<b><i>Tipo de cédula:</i></b>	<b><i>Fecha de elaboración:</i></b>
De resultados	06/04/2015

### 7.3.2 Evaluación del desempeño

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 1.2</b>  Página 2 de 2
---	--------------------------------------

#### **Evaluación del desempeño:**

Con base en los resultados obtenidos en la auditoría al desempeño y considerando las limitaciones al alcance en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos a las fuentes de información, así como a que la entidad no cuenta con los indicadores suficientes que permitan su análisis y evaluación, según se explica en párrafos anteriores, se determina que la función de administración de recursos humanos en la “Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”

#### PRESENTA UN DESEMPEÑO CON SALVEDADES

Por lo que, a continuación se presentan las siguientes observaciones y recomendaciones a la función auditada.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	23/03/2015

## 7.4 Observaciones y recomendaciones

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 01 de 15
---	--------------------------------------

### Observaciones y recomendaciones

Número de observación	Cédula de origen	Número de página
01	EJAD 2.1	1 de 6
<b>Descripción de la observación</b>  En la entidad se tiene el riesgo de integrar personal sin los conocimientos y/o valores necesarios, debido a una incorrecta aplicación de pruebas o exámenes de selección.		
<b>Causas</b>  La aplicación de pruebas de selección en sucursales se realiza a través de personal con funciones y responsabilidades distintas al proceso de selección, por lo que pueden estar limitados de tiempo y/o no cumplir con las indicaciones de manera precisa.		
<b>Efectos</b>  Bajo/nulo nivel de confiabilidad en los resultados de la batería de pruebas, debido a una aplicación incorrecta en el proceso de selección.		
<b>Recomendaciones</b>  <ol style="list-style-type: none"><li>1. Asignar formalmente la responsabilidad de la etapa de aplicación de pruebas del proceso de selección y proporcionar la capacitación debida.</li><li>2. Adquirir un sistema de información integral en recursos humanos que incluya la aplicación de pruebas para la selección de personal de la empresa.</li></ol>		
<b>Tipo de cédula:</b>		<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados		13/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 02 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> <b>02</b>	<b>Cédula de origen</b> <b>EJAD 2.1</b>	<b>Número de página</b> <b>2 de 6</b>
---	--	--

**Descripción de la observación**

En la entidad se tiene el riesgo de integrar personal con antecedentes laborales y/o domiciliarios poco confiables, por una incorrecta verificación de las mismas.

**Causas**

La verificación de las referencias laborales y domiciliarias no se llevan a cabo debidamente en los procesos de selección debido a la falta de un historial laboral del aspirante, o en algunos casos, no se lleva a cabo la visita a su domicilio.

**Efectos**

Invalidez de referencias laborales y/o domiciliarias.

**Recomendaciones**

1. Asignar formalmente la responsabilidad de esta etapa del proceso de selección, en sucursales y proporcionar la capacitación debida.
2. Realizar revisiones periódicas a los procesos de selección del personal de nuevo ingreso, para verificar el cumplimiento del proceso.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	13/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 03 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 03	<b>Cédula de origen</b> EJAD 2.1	<b>Número de página</b> 3 de 6
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad se tiene el riesgo de no garantizar un servicio de calidad, por no evaluar integralmente el desempeño del personal, con criterios cuantitativos y cualitativos, en el servicio al asociado.

**Causas**

No se cuenta con un esquema de evaluación del desempeño acorde a las características de los puestos y las necesidades de la entidad.

**Efectos**

Riesgo alto de no garantizar un servicio de calidad con personal que opere en un estado de "confort" en donde cada quién determina lo que significa ser eficiente y efectivo.

**Recomendaciones**

1. Validar nuevos criterios en la evaluación del desempeño considerando el desempeño grupal y aspectos cualitativos como el tiempo, expedites y eficacia.
2. Fortalecer la supervisión de las jefaturas en el cumplimiento de las funciones asignadas al personal.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	13/04/2015



<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 04 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> <b>04</b>	<b>Cédula de origen</b> <b>EJAD 2.1</b>	<b>Número de página</b> <b>4 de 6</b>
---	--	--

**Descripción de la observación**

En la entidad se tiene el riesgo de no fomentar el bien común, la solidaridad y el esfuerzo colectivo, por no contar con un esquema de remuneración, que reconozca, además del desempeño individual, el colectivo.

**Causas**

El plan de incentivos sólo se aplica a tres puestos de la estructura organizacional y se entregan por un desempeño individual.

**Efectos**

Resultados insuficientes en la aplicación del esquema de incentivos en la entidad, con falta de reconocimiento al esfuerzo colectivo.

**Recomendaciones**

1. Diseñar y aplicar un esquema de incentivos que involucre a todos los puestos de la estructura organizacional, de acuerdo a las necesidades de cada área incluyendo el reconocimiento colectivo.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	13/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 05 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> <b>05</b>	<b>Cédula de origen</b> <b>EJAD 2.1</b>	<b>Número de página</b> <b>5 de 6</b>
---	--	--

**Descripción de la observación**

En la entidad se tiene el riesgo de tomar decisiones de contratación permanente, considerando información incompleta, por no aplicar alguna prueba o supervisar directamente el desempeño de la persona, al término de su proceso de formación.

**Causas**

No se aplica alguna prueba de desempeño al término del proceso de formación de la persona de nuevo ingreso.

**Efectos**

Se toman decisiones de contratación permanente considerando sólo el criterio del jefe inmediato.

**Recomendaciones**

1. Implementar una prueba de evaluación del desempeño al término del proceso de formación, para fundamentar la decisión de contratar en forma permanente.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	13/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 06 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 06	<b>Cédula de origen</b> EJAD 2.1	<b>Número de página</b> 6 de 6
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

La entidad tiene el riesgo de capacitar a su personal sin alcanzar objetivos claros de desarrollo. Lo anterior también implica el riesgo de que los resultados de la capacitación no se reflejen en el desempeño.

**Causas**

La capacitación se imparte eventualmente por alguna necesidad específica, sobre todo del área comercial. No existe un plan de formación y desarrollo, ni algún programa de capacitación semestral o anual.

**Efectos**

Capacitar al personal sin objetivos claros de formación y desarrollo.

**Recomendaciones**

1. Elaborar e implementar un programa de capacitación anual, con base en la detección de necesidades de las áreas comercial y administrativa, con objetivos de desarrollo planeados a corto y largo plazo.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	13/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 07 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 07	<b>Cédula de origen</b> EJAD 3.1	<b>Número de página</b> 1 de 5
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad el proceso de selección presentan demoras, errores y omisiones, por una ejecución incorrecta de sus actividades.

**Causas**

En sucursales, el proceso se delega de acuerdo al criterio del gerente o encargado, por lo que la responsabilidad y autoridad del proceso se dispersa.

El servicio externo de apoyo en el proceso presenta demoras de 1 a 3 días para la entrega de resultados de las pruebas y su apoyo en el proceso no es consistente.

**Efectos**

Retrasos en la atención de vacantes, reprocesos y errores en el cumplimiento de algunas actividades del proceso.

**Recomendaciones**

1. Asignar y supervisar la responsabilidad y autoridad del proceso de selección en las sucursales.
2. Normalizar el alcance y el tiempo de respuesta en el proceso de selección de personal, del servicio externo, con atención a las demoras y errores existentes.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	14/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 08 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 08	<b>Cédula de origen</b> EJAD 3.1	<b>Número de página</b> 2 de 5
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad el proceso de evaluación del desempeño está vinculado a la entrega de incentivos, por lo que, tiene un alcance insuficiente debido a que sólo se aplica a tres puestos de la estructura organizacional.

**Causas**

No hay un proceso de evaluación del desempeño establecido de acuerdo a las necesidades de la entidad.

**Efectos**

El alcance de la evaluación del desempeño es insuficiente para conocer las fortalezas y debilidades del personal y fundamentar la toma de decisiones.

Aumento de la necesidad de controlar, supervisar y monitorear el desempeño, bajo un esquema donde se tiene que revisar lo revisado.

**Recomendaciones**

1. Diseñar y aplicar un esquema de evaluación del desempeño que involucre a todos los puestos de la estructura organizacional, vinculado a la entrega de incentivos.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	14/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 09 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 09	<b>Cédula de origen</b> EJAD 3.1	<b>Número de página</b> 3 de 5
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad el alcance de la entrega de incentivos no es el adecuado, debido a que sólo se aplican a tres puestos de la estructura organizacional.

**Causas**

Se evalúan sólo tres puestos de la estructura organizacional, porque se consideran críticos.

**Efectos**

La entrega de incentivos es insuficiente para un impacto significativo en el desempeño del personal.

**Recomendaciones**

1. Diseñar y aplicar un esquema de incentivos que involucre a todos los puestos de la estructura organizacional, con variaciones en periodos de concesión, montos y tipo de incentivos. Vinculado a la evaluación del desempeño del personal.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	14/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 10 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> <b>10</b>	<b>Cédula de origen</b> <b>EJAD 3.1</b>	<b>Número de página</b> <b>4 de 5</b>
---	--	--

**Descripción de la observación**

En la entidad el proceso de formación presenta algunas omisiones debido a que no siempre se entrega el reglamento interior de trabajo y/o el código de ética al personal de nuevo ingreso.

**Causas**

No hay un seguimiento adecuado del proceso de formación por parte de la Gerencia Administrativa.

**Efectos**

Desconocimiento de la normatividad y principios rectores de la entidad.

**Recomendaciones**

1. Entregar al personal activo el reglamento interior de trabajo y/o el código de ética.
2. Realizar revisiones periódicas al proceso de formación del personal de nuevo ingreso, para verificar su cumplimiento, particularmente, establecer medidas que aseguren que a todo el personal de nuevo ingreso se le entregue el reglamento interior de trabajo y/o el código de ética.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	14/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 11 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 11	<b>Cédula de origen</b> EJAD 3.1	<b>Número de página</b> 5 de 5
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad el proceso de capacitación no tiene una cobertura adecuada debido a que sólo se enfoca en necesidades específicas del área comercial.

**Causas**

La capacitación generalmente se dirige a personal del área comercial y sólo se lleva a cabo de manera eventual por alguna necesidad específica.

**Efectos**

Bajo nivel de desarrollo del personal de las áreas comercial y administrativa.

**Recomendaciones**

1. Elaborar e implementar un programa de capacitación anual, con base en la detección de necesidades de las áreas comercial y administrativa, con objetivos planeados de desarrollo a corto y largo plazo.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	14/04/2015



<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 12 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 12	<b>Cédula de origen</b> EJAD 4.2	<b>Número de página</b> 1 de 2
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad no se cuenta con indicadores de gestión suficientes para monitorear el desempeño y fortalecer el control de la función de ARH.

**Causas**

No se le ha concedido la debida importancia a la función de ARH en la entidad.

**Efectos**

Desconocimiento del desempeño de la función de administración de recursos humanos en la entidad.

**Recomendaciones**

1. Identificar y elaborar los indicadores de desempeño de factores críticos para la función de ARH en la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	15/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 13 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 13	<b>Cédula de origen</b> EJAD 5.1	<b>Número de página</b> 7 de 8
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

No se cuenta con un sistema de información para mejorar la eficiencia y fundamentar la toma de decisiones.

**Causas**

No se ha invertido en tecnología para la función de ARH en la entidad.

**Efectos**

Impacto en la eficiencia de la función de ARH en la entidad.

**Recomendaciones**

1. Desarrollar o adquirir un sistema de información de ARH, adecuado al tamaño, dispersión geográfica y necesidades de información de la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	15/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 14 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> <b>14</b>	<b>Cédula de origen</b> <b>EJAD 5.3</b>	<b>Número de página</b> <b>1 de 7</b>
---	--	--

**Descripción de la observación**

En la entidad el mercado de trabajo representa una amenaza, porque no se tienen las condiciones suficientes en la ARH para aprovecharla como una ventaja competitiva.

**Causas**

No se le ha concedido la debida importancia al desempeño de la función de ARH en la entidad.

**Efectos**

La ARH no se puede aprovechar como una ventaja competitiva.

**Recomendaciones**

1. Fortalecer la función de ARH mediante la atención de sus procesos y sus procedimientos críticos.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	15/04/2015

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Informe final</i>	<b>IFAD 2</b>  Página 15 de 15
---	--------------------------------------

<b>Observaciones y recomendaciones</b>
--

<b>Número de observación</b> 15	<b>Cédula de origen</b> EJAD 5.3	<b>Número de página</b> 5 de 7
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------------------

**Descripción de la observación**

En la entidad no se realizan revisiones para verificar el cumplimiento de la función de ARH así como de las obligaciones establecidas en la legislación que le es aplicable.

**Causas**

No se le ha concedido la debida importancia al cumplimiento de la función de ARH en la entidad.

**Efectos**

Áreas de oportunidad en la eficiencia de la función de ARH en la entidad, así como riesgo de incumplimiento de la normatividad aplicable.

**Recomendaciones**

1. Servirse del órgano interno de auditoría para la revisión permanente de la función de ARH.
2. Realizar auditorías externas para la revisión del cumplimiento legal y/o el desempeño de la función en la entidad.

<b>Tipo de cédula:</b>	<b>Fecha de elaboración:</b>
De resultados	15/04/2015

## 7.5 Matriz FODA

<b>Auditoría al Desempeño</b> <b>“Cooperativa Yolomécatl S.C. de A.P. de R.L. de C.V.”</b>  <i>Matriz FODA</i>	<b>IFAD 3</b>  Página 1 de 1
---	------------------------------------

<b>FODA</b>	<u>Lista de fortalezas</u>	<u>Lista de debilidades</u>
	6. Filosofía 7. Normatividad 8. Estructura organizacional 9. Funciones y atribuciones 10. Infraestructura, mobiliario y equipo	1. Planes y programas 2. Procesos y procedimientos 6. Toma de decisiones 7. Indicadores de gestión 8. Recursos tecnológicos y de información
<u>Lista de oportunidades</u>  5. Mercado de recursos humanos 6. Tecnología 7. Función de auditoría 8. Liderazgo	<b>Estrategias para maximizar fortalezas y oportunidades</b>  <i>III. Aplicar las recomendaciones derivadas de la auditoría al desempeño</i>  <i>IV. Servirse del órgano interno de auditoría</i>	<b>Estrategias para minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades</b>  <i>III. Desarrollar un proceso de planeación estratégica, táctica y operacional en ARH</i>  <i>IV. Implementar un sistema de información de ARH</i>
<u>Lista de amenazas</u>  5. Mercado de trabajo 6. Niveles educativos 7. Defraudadores 8. Demandas laborales	<b>Estrategias para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas</b>  <i>III. Vigilar el cumplimiento de la normatividad</i>  <i>IV. Cumplir con las atribuciones de ARH.</i>	<b>Estrategias para minimizar las debilidades y afrontar las amenazas</b>  <i>IV. Fortalecer la toma de decisiones con indicadores</i>  <i>V. Mejorar el control a través de un banco de datos de ARH</i>  <i>VI. Fortalecer el proceso de selección y capacitación.</i>

## CONCLUSIONES

Las funciones adjetivas o de apoyo, son por la naturaleza de sus actividades, difícilmente mensurables en términos de su contribución a los objetivos institucionales. Por este motivo, generalmente se desconoce la situación real de su desempeño en las organizaciones, tal es el caso de la función de administración de recursos humanos evaluada en el presente estudio.

Debido a que toda organización está integrada por personas, la administración de recursos humanos es una actividad inherente. Esta función está integrada por un conjunto de procesos transversales, es decir, que se interrelacionan a lo largo y ancho de toda la organización para integrar, organizar, retener, desarrollar y evaluar a las personas. Es una función de apoyo y asesoría, cuyo desempeño impacta inevitablemente en el desempeño de las demás áreas de operación de toda la entidad. Por lo tanto, es necesario fundamentar la toma de decisiones en torno a ella.

En este sentido, la auditoría al desempeño es una herramienta útil, para fortalecer, a través de los resultados de sus evaluaciones, la toma de decisiones estratégicas y operacionales sobre la administración de recursos humanos. Este tipo de auditoría tiene las cualidades necesarias para evaluar dicha función, particularmente, desde el punto de vista de los criterios de la *eficacia* y la *eficiencia*, como lo observamos en el desarrollo del estudio.

En la auditoría al desempeño la evaluación de la *eficacia* y de la *eficiencia* van de la mano, más no son necesariamente, consecuencia una de la otra. Para determinar la *eficacia*, se identifican los procesos que son críticos para el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales; para determinar la *eficiencia*, dichos procesos son evaluados en la ejecución de sus procedimientos y en el correspondiente uso de los recursos.

En otras palabras, en la auditoría al desempeño, la determinación de la *eficacia* reside en la identificación de los factores críticos, es decir, aquellos elementos decisivos para el alcance del éxito en el cumplimiento de los objetivos, misión y visión institucionales. En el caso de la función de administración de recursos humanos, estos elementos se identifican en los procesos y procedimientos que sirven de apoyo en toda la organización; de los cuales se identifican como críticos, aquellos que impactan directamente en los objetivos perseguidos por la entidad. En dichos factores críticos, se evalúa la *eficiencia*.

En la auditoría al desempeño, para la determinación de la *eficiencia*, se evalúan integralmente los procesos y procedimientos críticos, así como el uso de los recursos utilizados en su ejecución. De tal manera que, a través de este tipo de auditoría, es posible identificar los riesgos existentes, las necesidades de mejora o reingeniería de procesos, las deficiencias en el control y la adecuada aplicación de los recursos. Por lo que, como observamos en el desarrollo del estudio, la función de administración de recursos humanos es evaluada con la profundidad necesaria para realizar un diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Es importante mencionar que, aunque en la auditoría al desempeño, la evaluación de la *eficiencia* se dirige sólo a los factores identificados como críticos, esto no significa que los demás elementos que conforman a la función auditada no sean importantes, sino que, tienen una menor contribución en el cumplimiento de los objetivos. Podemos decir que esto representa un alcance limitado de la auditoría al desempeño, no obstante, es precisamente esta su naturaleza, dirigirse a aquello que es crítico para el buen desempeño de la entidad.

Por otra parte, si los factores identificados como críticos presentan observaciones a su desempeño, en los resultados de auditoría se proporcionan las recomendaciones pertinentes a la entidad, para mejorar sus resultados. De tal manera que, la auditoría al desempeño es propositiva, es decir, proporciona a la entidad las sugerencias de solución a los obstáculos detectados. Obviamente, las recomendaciones escritas tendrán repercusiones en la medida en que la entidad las lleve a cabo de manera efectiva.

La auditoría al desempeño proporciona una forma de evaluar una función de apoyo desde otra perspectiva. Aun cuando este tipo de funciones no contribuyen directamente con el cumplimiento de los objetivos, razón por la que son difícilmente mensurables, es posible conocer su desempeño con criterios que se dirigen a los aspectos clave de la función para apoyar el logro de los objetivos, misión y visión institucionales.

No obstante, las limitaciones al alcance del estudio realizado, podemos concluir que, particularmente, para la función de administración de recursos humanos, la auditoría al desempeño es una herramienta útil, para fortalecer la toma de decisiones tácticas y operacionales o para fundamentar el proceso de planeación en las organizaciones. De tal manera que, también podemos concluir que la auditoría al desempeño, es una auditoría estratégica.

Finalmente, aun cuando a la auditoría al desempeño se le puede identificar como una herramienta de evaluación del quehacer público en México, además, es factible de aplicarse para evaluar entidades del sector privado y social. El reto es que las entidades de estos sectores puedan conocer su utilidad y le otorguen un voto de confianza para aprovechar las cualidades de su metodología en la valoración de su desempeño. Es por ello que este trabajo, constituye una pequeña aportación para mostrar la utilidad que este tipo de auditoría tiene para la evaluación de otras funciones y en otros entornos, como es el sector privado.



## FUENTES DE INFORMACIÓN

### 1. Bibliografía

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO A.C.,  
*Concepto de Auditoría al Desempeño*, Boletín No. 10, México, Dofiscal Editores, 2003, 7 pp.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO A.C.,  
*Guía de Evaluación de Recursos Humanos*, México, Dofiscal Editores, 2000, 17 pp.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO A.C.,  
*Guía para la Evaluación de Mejores Prácticas Corporativas*, México, Dofiscal Editores, 2008, 83 pp.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO A.C.,  
*Metodología de Auditoría al Desempeño para Empresas y Entidades del Sector Privado*, Boletín No. 11, México, Dofiscal Editores, 2010, 34 pp.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO,  
*Metodología de Evaluación del Desempeño para el Sector Público*, Boletín No. 12, México, Dofiscal Editores, 2009, 47 pp.

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO,  
*Indicadores del Desempeño, Características, Metodología y Utilización*, México, Dofiscal Editores, 2007, (2ª. ed.), 149 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*, Brasil, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2011, (9ª, ed.), 421 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, Brasil, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2009, (3ª, ed.), 586 pp.

- CHIAVENATO, Idalberto, *Introducción a la Teoría General de la Administración, Brasil*, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2000, (5ª. ed.), 1056 pp.
- CLAUDE S. George, *Historia del Pensamiento Administrativo*, México, Pearson Educación, 2005, (2ª. ed.), 217 pp.
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del Cambio*, México, Pearson Educación, 2007, (2ª. ed.), 843 pp.
- FRANKLIN FINCOWSKY, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2009, (2ª. ed.), 369 pp.
- FONSECA LUNA, Oswaldo, *Auditoría Gubernamental Moderna*, Perú, Instituto de Investigación in Accountability y Control, 2007, 548 pp.
- GAN, Federico, Triginé, Jaume, *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*, España, Ediciones Díaz de Santos, 2006, 601 pp.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, María del Pilar, *Metodología de la Investigación*, México, McGraw-Hill Interamericana Editores, 2010, (5ª. ed.), 613 pp.
- HITT, Michael, Stewart Black y Liman Porter, *Administración*, México, Pearson Educación, 2006, (9ª. ed.), 679 pp.
- INSTITUTO MEXICANO DE CONTADORES PÚBLICOS, Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo, *Auditoría al desempeño*, México, IMCP, 1999, 150 pp.
- STEWART, Thomas A., *La Nueva Riqueza de las Organizaciones el Capital Intelectual*, Estados Unidos, Ediciones Granica, 1998, 382 pp.

SUÁREZ SUÁREZ, Andrés Santiago., *La Moderna Auditoría, Un Análisis Conceptual y Metodológico*, México, McGraw-Hill, 1992, 109 pp.

VERA SMITH, Fernando, *Efectividad de la Vinculación Universidad-Industria-Gobierno en el Clúster Automotriz del Estado de Puebla, Tesis Profesional para Obtener el Grado de Doctor en Ciencias de la Administración*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2010, pp.278.

WERTHER William B., Davis, Keith, *Administración de Personal y Recursos Humanos*, Estados Unidos, McGraw-Hill Interamericana, 1991, (3ª. ed.), 395 pp.

ZAMBRANO BARRIOS, Adalberto, *Planificación Estratégica, Presupuesto y Control de la Gestión Pública, Venezuela, Publicaciones UCAB, 2006, 385 pp.*

## **2. Leyes**

MÉXICO, Código Fiscal para el Estado de Oaxaca, *Periódico Oficial del Estado de Oaxaca*, México, 30 de diciembre de 2001, pp. 102.

MÉXICO, Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de febrero de 1917, pp. 170.

MÉXICO, Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, México, 1 de abril de 1970, 235 pp.

MÉXICO, Ley del Seguro Social, *Diario Oficial de la Federación*, México, 21 de diciembre de 1995, 129 pp.

MÉXICO, Ley del Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda de los Trabajadores, *Diario Oficial de la Federación*, México, 24 de abril de 1972, 57 pp.

MÉXICO, Ley de los Sistemas de Ahorro para el Retiro, *Diario Oficial de la Federación*, México, 23 de mayo de 1996, 91 pp.

MÉXICO, Ley General de Sociedades Cooperativas, *Diario Oficial de la Federación*, México, 3 de agosto de 1994, 34 pp.

MÉXICO, Ley para Regular las Actividades de las Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, *Diario Oficial de la Federación*, México, 13 de agosto de 2009, 95 pp.

MÉXICO, Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, *Diario Oficial de la Federación*, México, 28 de abril de 1995, 34 pp.

MÉXICO, Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita, *Diario Oficial de la Federación*, México, 17 de octubre de 2012, 22 pp.

MÉXICO, Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares, *Diario Oficial de la Federación*, México, 5 de julio de 2010, 18 pp.

### **3. Referencias de internet**

ACADEMIA MEXICANA DE AUDITORÍA INTEGRAL Y AL DESEMPEÑO, A.C., México, <<http://www.amdaid.org>>, [s.p.].

COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES, México, <<http://www.cnbv.gob.mx>>, [s.p.].

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, *Acuerdo por el que se establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresa*, México, 30 de junio de 2009, <[http://dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009](http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009)>, 1 p.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, *Oficio mediante el cual se autoriza a Cooperativa Yolomécatl, S.C. de A.P. de R.L. de C.V., Continuar Realizando Operaciones de Ahorro y Préstamo, México, 12 de septiembre de 2013*, <[http://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013](http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5313966&fecha=12/09/2013)>, 1 p.

ENCICLOPEDIA DE ECONOMÍA, México, <<http://www.economia48.com/spa/d/auditoria/auditoria.htm>>, [s.p.].

FIDEICOMISO FONDO AUXILIAR DE SOCIEDADES COOPERATIVAS DE AHORRO Y PRÉSTAMO Y DE PROTECCIÓN A SUS AHORRADORES, *Información Relativa a la situación de los Estados de la República Mexicana donde hay presencia de Sociedades Cooperativas de Ahorro y Préstamo, México*, <<http://www.fncs.mx>>, 21 pp.

FORTUNE, Revista, *Estados Unidos*, <[http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1996/01/15/207172/index.htm](http://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1996/01/15/207172/index.htm)>, [s.p.].

INSTITUTO LATINOAMERICANO Y DEL CARIBE DE PLANIFICACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL, *Juan Cristóbal Bonnefoy, Marianela Armijo, Indicadores de Desempeño en el Sector Público, Chile*, <<http://repositorio.cepal.org/handle/11362/5611>>, 106 pp.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE ENTIDADES FISCALIZADORAS SUPERIORES, *Normas y Directrices para la Auditoría del Rendimiento Basadas en las Normas de Auditoría y la Experiencia Práctica de la INTOSAI, Suecia*, <<http://www.intosai.org>>, 164 pp.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, *Diccionario*, España, <<http://www.rae.es/rae.html>>, [s.p.].

SECRETARÍA DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL, México, <<http://www.stps.gob.mx>>, [s.p.].