318308

13

2ej



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO DE CONTROL EN EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTAS QUE PERMITEN ANALIZAR Y CORREGIR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA Y DEL CONTRALOR EN UNA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO DEL SECTOR SALUD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN CONTADURIA

P R E S E N T A

MARITZA ARACELI VAZQUEZ LOPEZ

MEXICO , D.F. **MAYO DE 1996**

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

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.

DEDICATORIAS

Agradezco al Creador la oportunidad de vivir.

A ti mamá, porque haces el prodigio de que el amor germine y florezca, y por ende, que yo viva y sea. Así como también por ser una gran mujer, madre y amiga T.Q.M.

Anita, gracias por tus sabios consejos, por formarme, amarme y apoyarme. T.Q.M.

A mis hermanas, Tía Lupita y primos; porque ningún bien se disfruta sin compañía tan especial como la de ustedes, "La alegría y amor compartidos es doble alegría."

Por tu apoyo, confianza, motivación y amor. "Porque lo que quieren dos no deja de realizarse." A mi querido esposo, con amor.

Al Lic. Juan León Hernández y Lic. Teodoro Rodríguez Aguilar.
"El que encuentra un amigo, encuentra un tesoro", y yo lo he encontrado en ustedes.
Gracias a ti Juan por tu apoyo incondicional en la realización de esta investigación.

"Sigue la mente de un maestro, caminar con él es avanzar."
Gracias a la Universidad Latinoamericana y en especial a M.A. Enrique Santos Gaona Muñoz, L.A. Bibián Rodríguez Caballero y Psic. Jorge Anguiano Peña, por sus conocimientos y apoyo incondicional.

INTRODUCCION

Como tema de interés personal a investigar consideré: la Auditoría Administrativa y el Proceso de Control en el área de los Recursos Humanos como herramientas que permiten analizar y corregir el funcionamiento del departamento de Contraloría y del Contralor en una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud, tema que derivó como variable independiente: la Auditoría Administrativa y el Proceso de Control en el área de los Recursos Humanos y como variable dependiente: como herramientas que permiten analizar y corregir el funcionamiento del departamento de Contraloría y del Contralor en una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud.

Estas variables me llevaron a considerar como importancia social de mi investigación el proporcionar un panorama sobre el funcionamiento y corrección del departamento de Contraloría en una Unidad de Servicio Médico, lo cual considero permite optimizar el funcionamiento de la misma, beneficiando tanto al usuario como al mismo personal que labora en dicha Unidad, en la medida en que esta investigación proporcione las bases correctivas sobre el funcionamiento administrativo de la Unidad, especialmente cuando el número de acciones y funciones por parte del Contralor son considerados como fundamentales para optimizar dicho funcionamiento y como importancia teórica proporcionar al Licenciado en Contaduría un panorama general y particular de la serie de características y etapas que comprende el uso de las herramientas administrativas como son: la Auditoría Administrativa y el Control Interno en un área vital de toda empresa como es el área de Recursos Humanos.

En este sentido la investigación trata de mostrar desde una perspectiva contable el funcionamiento de la misma, pero al mismo tiempo profundiza en el desarrollo y análisis del caso práctico en donde se muestra el proceso necesario para llevar a cabo el proceso de Fondo Fijo en una situación práctica que se desprende del análisis de una Unidad de Servicio Médico en una Empresa Pública, considerando que esto último enriquece la visión del Licenciado en Contaduría para enfrentar un problema similar en su práctica cotidiana.

Como hipótesis alternas consideré:

1. Si el Proceso Administrativo permite establecer mediante el uso de la Auditoría Administrativa los controles necesarios para optimizar el funcionamiento de una Unidad de Servicio Médico, por lo tanto, permite generar medidas de control que corrigen el funcionamiento de la misma Unidad de Servicio Médico; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo mayor uso de la Auditoría Administrativa, así como mayor implementación de los controles que optimicen el funcionamiento y las medidas de control correctivo sobre la Unidad de Servicio Médico.

2. Si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, mayor

posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico optimizando sus resultados.

3. Si el Licenciado en Contaduría incrementa su conocimiento sobre el uso de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos y éste lo vincula con los procedimientos de control que permiten analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría, por lo tanto, el Contralor de la misma tendrá mayores posibilidades de corregir y analizar alguna desviación en el funcionamiento de una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud; luego entonces, a mayor incremento del conocimiento sobre el uso de la Auditoría Administrativa en el área de los Recursos Humanos por parte del Licenciado en Contaduría, éste tendrá mayores posibilidades de vincularla con los procedimientos de Control que facilitan el análisis y corrección del funcionamiento de un departamento de Contraloría con mayores posibilidades de proporcionar al Contralor elementos que le permitan analizar y corregir las desviaciones en la función de una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud.

Estas hipótesis me permitieron establecer como tema a desarrollar la siguiente considerada como central: si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico optimizando sus resultados.

Derivándose de ésta la nula que es: si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto no le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo no optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, no hay mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico y tampoco de optimizar sus resultados.

Mi objetivo general en esta investigación es el establecer una relación del Proceso Administrativo, el Control Interno y el uso de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, que permita profundizar el conocimiento de la misma y el particular; mostrar las características de un departamento de Contraloría al igual que del Contralor a cargo del mismo según el perfil elaborado por el área de Recursos Humanos. Sin embargo mi objetivo específico es el establecer una propuesta correctiva sobre el funcionamiento de un departamento de Contraloría y del Contralor responsable, tomando como bases las herramientas del Proceso Administrativo, Control Interno y Auditoría Administrativa en una situación práctica que le permita al Licenciado en Contaduría establecer un campo de intervención en su vida profesional.

El objeto de estudio considero que es conceptual simple - conceptual complejo, derivando como métodos de investigación: Inductivo-Analítico-Sintético-Deductivo. Mi investigación define como técnicas generales de recopilación la elaboración de

fichas bibliográficas, análisis de contenido y fichas de campo. Como particulares técnicas y procedimientos de Control, así como técnicas de Auditoría Administrativa.
El desarrollo de mi investigación tiene como ubicación temporal de enero de 1995 a julio de 1995 y como espacial la Biblioteca de la Universidad Latinoamericana, Biblioteca del Zarco, Biblioteca de la Contraloría del I.M.S.S., Biblioteca Central de la U.N.A.M.

La delimitación teórica está integrada por elementos que parten del departamento de Contraloría del I.M.S.S. como son: el Proceso Administrativo, el Control Interno, la Auditoría Administrativa, la relación existente entre estas dos últimas y la que existe entre ésta última, Auditoría Administrativa, y los Recursos Humanos.

Las limitaciones durante el desarrollo de mi investigación que encontraré serán: el tiempo, ya que para elaborar una investigación tan completa y significativa como lo es una Tesis, la cual representa un resumen de mi carrera profesional, es insuficiente considerando la importancia de la misma; también en cuanto al personal del I.M.S.S. para la recopilación de información, ya que se desarrollarán entrevistas informales en horas de trabajo lo cual condicionará la investigación. Es de mi conocimiento que se realizaron cambios el I.M.S.S. como; reestructuración en el Organigrama General, manuales y rotación de personal. Superando estas limitaciones estableci como contenido de mi investigación: I. El proceso Administrativo y el Control Interno en el área de Recursos Humanos, II. La Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, III. La Contraloría y el Contralor, IV. El departamento de Contraloría en una empresa Pública del Sector Salud y V. Estudio de la Contraloría y el Contralor en una Unidad de Servicio Médico de una empresa Pública del Sector Salud.

INDICE CAPITULAR

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL PROCESO DE CONTROL EN EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS COMO HERRAMIENTAS QUE PERMITEN ANALIZAR Y CORREGIR EL FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA Y DEL CONTRALOR EN UNA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO DEL SECTOR SALUD

Dedicatorias

Introducción

I. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS

1.1. Administración 2
1.2. Proceso 4
1.3. Proceso Administrativo 5
1.3.1. Planeación 7
1.3.2. Organización 10
1.3.3. Dirección 12
1.3.4. Control 13
1.4. El Proceso Administrativo y los Recursos Humanos 17
1.4.1. Planeación de Recursos Humanos 19
1.4.2. Reclutamiento 23
1.4.3. Selección 25
1.4.4. Producción y Orientación 27
1.4.5. Adiestramiento y Desarrollo 28
1.4.6. Evaluación del Desempeño 29
1.4.7. Transferencias 29
1.4.8. Separaciones 31
1.5. Deficiencias 32
1.6. Control Interno 33

1.7. Objetivos del Control Interno 36
1.7.1. Controles Internos Contables 36
1.7.2. Controles Internos Administrativos 37
1.8. Principios Básicos 38
1.9. Elementos del Control Interno 40
1.9.1. Organización 41
1.9.2. Procedimientos 43
1.9.3. Personal 45
1.9.4. Supervisión 47
1.10. Fases del Control Interno 48

II. LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

2.1. Auditoría Contable 53
2.2. Auditoría Administrativa 54
2.3. Propósito y Beneficios 56
2.4. Metodología 58
2.4.1. Análisis Preliminar 59
2.4.2. Entrevistas 59
2.4.3. Recopilación y Registro de Información 59
2.4.4. Organización y Registro de Datos 61
2.4.5. Instrumentos y Técnicas 62
2.4.6. Papeles de Trabajo 63
2.4.7. Preparación del Informe de Auditoría 63
2.5. Sistemas y Procedimientos 64
2.6. Recursos Humanos 66

III. LA CONTRALORIA Y EL CONTRALOR

3.1. Contabilidad General 71
3.2. Contraloría 72

3.3. Funciones de la Contraloría 73
3.4. Deberes específicos de la Contraloría 75
3.5. Contralor 79
3.5.1. Aptitudes necesarias en el Contralor 79
3.5.2. Actitudes necesarias en el Contralor 81
3.6. Posición de la Contraloría y estructura departamental 84

IV. EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA EN UNA EMPRESA PUBLICA DEL SECTOR SALUD

4.1. Empresa 89
4.1.1. Clasificación general 91
4.1.2. Empresa pública, descentralizada 93
4.2. Antecedentes generales del I.M.S.S. 94
4.3. El I.M.S.S. como instrumento básico de la Seguridad Social de nuestro país 98
4.4. Objetivo de la Seguridad Social en México 99
4.5. Organigrama general del I.M.S.S. 100
4.6. Contraloría del I.M.S.S. 102
4.6.1. Organos del Nivel Central 104
4.6.2. Nivel Delegacional o Representativo 105
4.6.3. Nivel Operativo y de Servicio 105
4.7. Funciones de la Contraloría y de las áreas que se coordinan con ésta en una Unidad de Servicio Médico 106
4.7.1. Delegación 107
4.7.2. Jefatura Delegacional de Servicio de Finanzas 107
4.7.3. Dirección 108
4.7.4. Subdirección Administrativa 108
4.7.5. Contraloría 110
4.7.6. Jefe de Recursos Humanos 112
4.8. Funciones del Contralor 112
4.9. Información y actualización del personal 115
4.9.1. Organización actual. Estructuración de los recursos humanos 115

4.9.2. Capacitación del personal 117
4.9.3. Perfil del personal 118
4.9.4. Asistencia 119
4.9.5. Presupuesto 120

V. ESTUDIO DE LA CONTRALORIA Y EL CONTRALOR EN UNA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO DE UNA EMPRESA PUBLICA DEL SECTOR SALUD

5.1. Antecedentes de la Unidad de Servicio Médico 125
5.2. Políticas generales de la Unidad de Servicio Médico 126
5.3. Funciones de la Unidad de Servicio Médico 128
5.4. Diagrama de Flujo 129
5.4.1. Ventajas 130
5.4.2. Elementos 130
5.4.3. Símbolos básicos 131
5.5. Flujo de efectivo 132
5.6. Caso Práctico. Procedimiento para el control y manejo del Fondo Fijo 135
Procedimiento para el control y manejo del Fondo Fijo (modificado) 142

Conclusiones

Recomendaciones

Apéndice

Referencias Bibliográficas

Indice de Figuras

CAPITULO I

EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y EL CONTROL INTERNO EN EL AREA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Es materia de estudio en este capítulo, el Proceso Administrativo y el Control Interno. La idea de éste es vincular el Control Interno y el Proceso Administrativo; para poder determinar los problemas diarios que se presentan en el Departamento de Contraloría y los efectos que éste produce en la toma de decisiones y el logro de los resultados esperados.

Para dar inicio comenzaré por definir qué es la Administración, Proceso y Proceso Administrativo, para posteriormente definir el Control Interno, así como sus objetivos, principios y elementos.

1.1. ADMINISTRACION

La primera Escuela de Administración surgió en Monterrey en 1943 bajo el nombre de *Administración de Negocios*, en el Instituto Tecnológico de Monterrey y, más adelante en 1947, en el Instituto Tecnológico de México. En 1957 se aprobó la carrera en la U.N.A.M. en la Facultad de Contaduría y Administración.

La Administración ha sido definida por diferentes autores, ha sido y es objeto de estudio aún, debido a que no hay el suficiente apoyo bibliográfico y que son contados los investigadores de la Administración en México. A continuación analizaré brevemente los que han influido en la formación de administradores profesionales en México.

AGUSTIN REYES PONCE ha definido la Administración como "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organo social." (1)

HARRY ARTHUR HOPF define la Administración como "La dirección de una empresa de negocios, a través de la planeación, la organización, la coordinación y el control de sus recursos humanos y materiales, hacia el logro de un objetivo predeterminado." (2)

Se le ha llamado también como "El conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados." (3)

"La Administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas." (4)

Considerando estas definiciones entiendo por Administración un proceso particular consistente en las actividades de planeación, organización, dirección y control, desempeñadas para determinar los objetivos señalados con el uso y la conducción de los recursos de la organización (materiales, financieros, técnicos y humanos), para lograr las metas establecidas por la gerencia. El administrador o gerente por una parte va a tratar de lograr el objetivo económico de la empresa, por otra va a tratar de controlar el comportamiento humano concreto a la situación cooperativa, que es el único medio por el cual se puede lograr finalmente el objetivo común; que se apoya en políticas y procedimientos.

No obstante, es difícil mantener al día las políticas, procedimientos y controles, ya que las políticas pueden no aplicarse a las nuevas condiciones y los controles miden

factores que ya no están en vigor. Si los gerentes siguieran ciegamente estas reglas se perdería la espontaneidad. Se puede mantener la espontaneidad y perder la dirección si se pierden los estándares de control o si son demasiados rígidos.

Se debe coordinar el proceso armonizando las operaciones para que todos contribuyan al objetivo común.

En la siguiente Figura presento gráficamente el significado de la Administración.

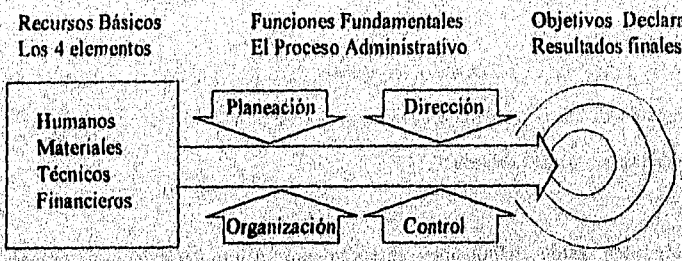


Fig. 1.1. ADMINISTRACION

1.2. PROCESO

Ahora bien para definir el Proceso Administrativo a continuación doy una definición de Proceso:

"Proceso viene del latín *Processum*: progreso, transcurso del tiempo. Proceso en infinito: acción de seguir una serie de cosas que no tienen fin." (5)

"Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un material o procedimiento de una fase a otra, para llegar a completarlos." (6)

"Una sucesión, desarrollo, transcurso" (7)

"Es el conjunto de fases, progreso o curso de algo en evolución" (8)

Entonces el proceso, descrito teóricamente, es el conjunto de fases que se desarrollan a través de una serie de pasos y que son necesarias para llevar a cabo una actividad. Método o sistema adoptado para llegar a un determinado fin.

En la Administración al conjunto de estas fases se les conoce con el nombre de Proceso Administrativo, el cual se compone por cuatro etapas: planeación, organización, dirección y control; las cuales a continuación describo.

1.3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo se conforma por cuatro etapas administrativas principalmente, bien definidas; las cuales el gerente aplicará a las actividades limitados a la clase de organización donde trabaje y el tipo de puesto que desempeñe.
El Proceso es una forma sistemática de hacer las cosas, y se define como tal porque todos los administradores, prescindiendo de sus habilidades o aptitudes realizan ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr sus metas deseadas.

URIEL VELEZ KURI define el Proceso Administrativo como: "Aquel que principia con decisiones planeadas que exponen normas de conducta que no existían anteriormente, las cuales son comunicadas a los administradores, subordinados o al personal en general; la información de su cumplimiento es devuelta al superior, quien

puede tomar decisiones no arbitrarias si la conducta no está de acuerdo con las normas de las decisiones planeadas." (9)

El Proceso Administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Los administradores proyectan de antemano sus metas y acciones, las cuales suelen basarse en algún método o PLAN y no en una simple corazonada.

Debe coordinar los recursos materiales y humanos. La eficiencia de una ORGANIZACION, entendiéndose por eficiencia la proporción de producción (resultados), contra inversión (recursos), depende de su capacidad de ordenar dichos recursos. Cuanto más integrado y coordinado este el trabajo, eficaz será la organización, en donde eficaz se refiere al cumplimiento de las metas y objetivos específicos organizacionales.

La DIRECCION describe como los administradores dirigen e influencian a sus subordinados, haciendo que otros efectúen las tareas esenciales, crean la atmósfera adecuada y de ese modo ayudan a los subordinados a dar su mejor esfuerzo. El administrador debe asegurarse de que la administración siga la dirección correcta en la obtención de sus metas a través del CONTROL. Si alguna parte de la organización se ha desviado del camino, tratará de averiguar el porqué y darle solución al problema.
A continuación describo las etapas del Proceso Administrativo.

1.3.1 PLANEACION

La planeación es la primera etapa del Proceso Administrativo y es descrita por GEORGE TERRY como "La selección y la relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización de las actividades propuestas que se crea sean necesarias para alcanzar los resultados deseados." (10)

AGUSTIN REYES PONCE la define como "La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización." (11)

Los planes dan a la organización sus objetivos y fijan el mejor procedimiento para obtenerlos. Además permiten:

1. Que la organización consiga y dedique los recursos que se requiere para alcanzar sus objetivos

2. Que los miembros realicen las actividades acordes a los objetivos y procedimientos escogidos, y

3. Que el progreso en la obtención de los objetivos sea vigilado y medido, para imponer medidas correctivas en caso de ser insatisfactorio.

El primer paso de la planeación es establecer las metas de la organización. Después se fijan los objetivos de las subunidades. Una vez escogidos, se fijan los programas para

alcanzarlos en una forma sistemática; por supuesto, el gerente debe considerar su factibilidad y si serán aceptables a los directivos y empleados.

Los planes hechos por la alta gerencia para la organización en general pueden abarcar períodos hasta de cinco o diez años.

Entonces, la planeación va a existir en todos los niveles y va a aumentar en los niveles superiores, ya que ésta va a ejercer la máxima influencia en el éxito de una organización.

Los gerentes de alto nivel casi siempre dedican la mayor parte del tiempo de planeación a futuro distante a las estrategias de toda la organización. Los de niveles bajo planean sobre todo para los departamentos y a corto plazo; por lo tanto, es importante extiendan las funciones de la planeación a corto y largo plazo en un esquema global.

La planeación es un proceso que no termina cuando se acepta un plan; deben ponerse en práctica por que si no se estará perdiendo el tiempo, tal vez requieran modificaciones para que no se tornen inútiles e incluso perjudiciales, pero en este caso la *replaneación* será el factor decisivo que lleve al éxito final.

La planeación se concentra en cuatro pasos los cuales se pueden adaptar a todas las actividades en cualquier nivel de la organización, y en la Figura 1.2, represento gráficamente dichos pasos.

Paso 1. Establecer una meta o conjunto de metas. La planeación comienza con las decisiones acerca de lo que la organización o departamentos necesitan o quieren. Si no se definen las metas claramente los recursos se distribuirán de una forma

demasiado amplia. Se deben determinar prioridades y especificar objetivos para canalizar los recursos con eficacia.

Paso 2. Definir la situación actual. Sólo después de analizado el estado actual pueden trazarse los planes para describir el progreso ulterior. Esta etapa necesita las líneas abiertas de comunicación para suministrar la información, en especial los datos financieros y estadísticos.

Paso 3. Identificar las ayudas y barreras de las metas. Se deben determinar los factores internos y externos que ayudarán a lograr las metas, y cuáles crearían problemas.

Paso 4. Desarrollar un plan o un conjunto de acciones para alcanzar la meta o metas. Se deben evaluar las alternativas y escoger entre ellas la más idónea. Esta cuarta etapa no es necesaria si el gerente, tras examinar las tendencias del momento, predice que el plan ya vigente llevará la organización o departamento a su meta deseada. En tal caso, él suele observar estrechamente el progreso logrado con el plan anterior y está listo para actuar de inmediato si el plan se desvía de las expectativas.

Por ejemplo, una compañía multinacional tendrá interés en la planeación a largo plazo que un detallista de localidad. Las compañías petroleras, mineras o líneas aéreas, han de hacer planes a largo plazo debido a sus objetivos y propósitos particulares.
Una librería o tienda de alquiler se concentrarán en metas estacionales o anuales. Los fabricantes de vestidos trazarán sólo planes a corto plazo en el diseño y las compras

por los cambios frecuentes de estilos, pero necesitarán planear a largo plazo la selección de personal, el perfeccionamiento de las técnicas y capacidad de producción.

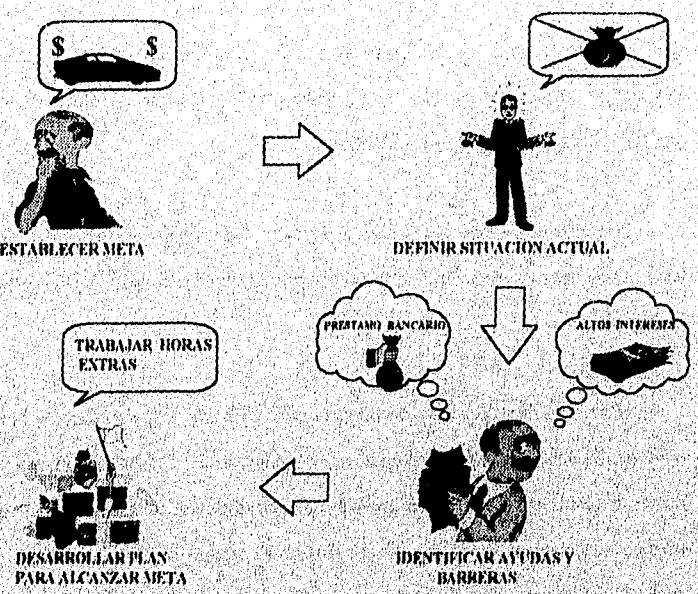


Fig. 1.2 PASOS DE LA PLANEACION

1.3.2. ORGANIZACION

Una vez que los gerentes han establecido los objetivos y preparado los planes o programas para lograrlos, debe diseñar y desarrollar una organización que les ayude a llevarlos a término.

Los objetivos diferentes requerirán un tipo especial de organización para poder ser realizados.

Los gerentes han de tener la habilidad suficiente para determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. (y dirigir después) este tipo de organización .

Esta etapa del Proceso Administrativo es descrita por GEORGE TERRY de la siguiente manera: "Organizar es el establecimiento de relaciones efectivas del comportamiento entre personas, de manera que pueden trabajar juntos con eficacia y pueden obtener una satisfacción personal al hacer tareas relacionadas bajo condiciones ambientales, dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo." (12)

Por otro lado AGUSTIN REYES PONCE la define como "La organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados." (13)

La etapa de Organización representa la estructura básica de todo negocio, institución, etc. Es la relación del personal dentro de la empresa, basadas en el orden estructural y funcional entre las distintas partes de la misma y el elemento humano necesario para alcanzar las metas declaradas de toda la estructura. Determina los puestos y actividades necesarios dentro de una empresa, departamento o grupo de modo que el esfuerzo grupal pueda aplicarse y coordinarse en forma efectiva y sistemática.

Dentro de esta fase incluye al reclutamiento del personal, por que son actividades estrechamente relacionadas, ya que a través de la dotación de personal asignado, capacitado y calificado la empresa podrá concretar sus objetivos. Posteriormente describo cada uno de ellos.

Por ejemplo, una empresa que se propone desarrollar software de computadora tendrá que ser distinta de otra que desea fabricar pantalones de mezclilla.
Para el segundo se requiere de técnicas eficientes de línea de montaje y para escribir programas de computadoras se necesitan equipos profesionales.

1.3.3. DIRECCION

Una vez trazados los planes, decidida la estructura de la organización, el reclutamiento y adiestramiento del personal, el siguiente paso es hacer que se avance en la obtención de las metas definidas. A esta función se le conoce con varios nombres: dirección, liderazgo, motivación, estimulación y otros.

"Acto, arte o forma de conducir, administrar u orientar el trabajo de los demás. Empleo hábil y prudente de los medios para alcanzar un fin." (14)

Según GEORGE TERRY la Dirección es "Hacer que todos los miembros del grupo deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograr los objetivos que el gerente desea que logren." (15)

Esta función consiste en hacer que los miembros de la organización actúen de

modo que contribuyan al logro de los objetivos. A diferencia de la planeación y la organización que se ocupan de actividades abstractas del Proceso Administrativo, la dirección es una actividad concreta: requiere trabajar directamente con la gente como lo muestra la Figura 1.3. a continuación.



Fig. 1.3. DIRECCION

Por ejemplo, una persona que trabaja duro puede poner el ejemplo y de ese modo influir en otros para que incrementen su productividad; y si son gerentes pueden servirse de su influencia para mejorar la moral.

1.3.4. CONTROL

Por último el gerente debe cerciorarse de que las acciones de los miembros de la organización la lleven a la obtención de sus metas. Esta función de control consta de tres elementos primordiales:

1. Establecer las normas del desempeño.

2. Medir el desempeño actual y compararlo con las normas establecidas.

3. Tomar medidas para corregir el desempeño que no cumpla con esas normas. Mediante esta función el gerente mantiene la organización en la vía correcta sin permitir que se desvíe demasiado de sus metas.

"Controlar es determinar qué se esta realizando - esto es, evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes.- El control puede considerarse como la detección y correción de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas." (16)

"El Control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información, para comparar el desempeño real con seis niveles determinados de antemano para establecer si hay desviaciones y medir su importancia así, como para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficiente posible en la obtención de los objetivos organizacionales." (17)

HENRY FAYOL describe el Control como: "Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlas e impedir que se produzcan nuevamente." (18)

Entonces el Control se establece a través de la comparación entre los resultados y lo planeado, que sirve como base en la toma de decisiones. La palabra Control es sinónimo de verificación, inspección, crítica, comprobación. Es guiar los hechos para que los resultados reales coincidan o superen a los deseados. Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El Control es la última fase del Proceso Administrativo que consiste en evaluar lo realizado, comparándola con las normas o estándares establecidos, de manera que se tomen las medidas adecuadas cuando surja cualquier discrepancia o variación.

El control se divide en cuatro pasos, los cuales explico a continuación y represento en la Figura 1.4.

Paso 1. Establecer criterios y métodos para medir el desempeño. Este paso puede incluir criterios y mediciones de cualquier cosa, para que sea eficaz, éstos deben especificarse en términos significativos y deben ser aceptados por los interesados. Los métodos de medición también deberán aceptarse como exactos.

Paso 2. Medir el desempeño. Este es un proceso constante y repetitivo, dependiendo la frecuencia del tipo de actividad que se mida. Se debe evitar que transcurra mucho tiempo entre las mediciones de desempeño.

Paso 3. ¿Corresponde el desempeño a los niveles establecidos? Como las complejidades ya fueron resueltos en los dos primeros pasos, aquí se trata de

comparar los resultados medidos con las metas o criterios determinados con anterioridad. Si el desempeño corresponde a los niveles establecidos, los gerentes supondrán que *todo está bajo control.*

Paso 4. Tomar medidas correctivas. Se aplicarán éstos cuando el desempeño no cumpla con los niveles establecidos y el análisis indique que lo requiera. Estas medidas correctivas pueden requerir un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización o bien un cambio en las normas originalmente establecidas.

El proceso de control corresponde a los gerentes de toda la organización. Debido a que existen mayor número de controles financieros, algunos suponen que el control debería llevarlo el contador o contralor, no obstante *todos* los gerentes necesitan ejercer el control para realizar bien sus actividades. Algunos medios de control que llevan a cabo son factores como ausentismo, rotación de personal, desarrollo de productos nuevos, inspecciones periódicas, entre otras.

Ejemplificando este último apartado de control comento: si las divisiones de producción o servicios de una empresa emplean a personas poco calificadas, a quienes no interesa mucho su trabajo, posiblemente su sistema de control requiera comprobaciones minuciosas de calidad y productividad. En cambio, si la empresa tuviera que dar el mismo producto o servicio en una ubicación diferente con trabajadores calificados o interesados en el trabajo, quizá el sistema de control necesitará menos puntos de medición, entonces los empleados podrían concedérseles

mayor autonomía así como responsabilidad para vigilar y corregir su propio desempeño.

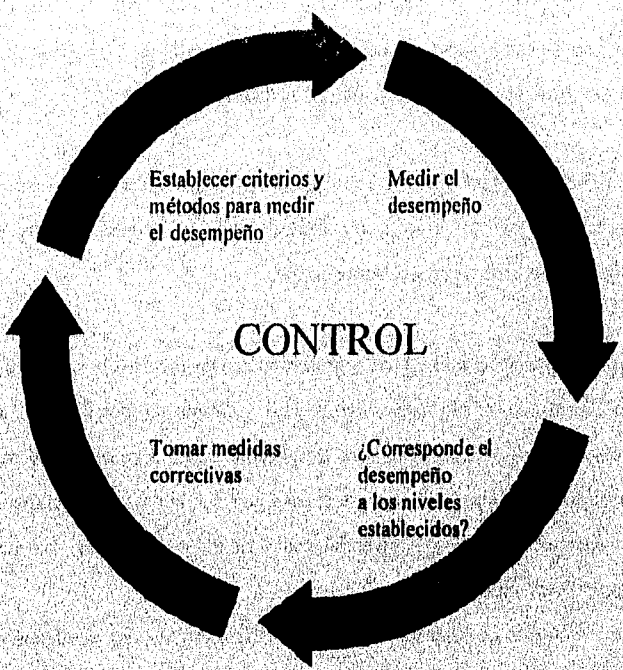


Fig. 1.4 CONTROL

1.4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y LOS RECURSOS HUMANOS

Al progreso de toda profesión o empresa se acompaña la capacidad de predecir y controlar; lo cual ocurre también con la administración, una de las tareas principales

del administrador es organizar el esfuerzo humano para servir a los objetivos económicos de la empresa.

Toda decisión de la gerencia tiene consecuencias que se traducen en el comportamiento humano. El buen administrador depende de su capacidad de predecir y controlar la conducta de los hombres a su cargo.

El que una empresa prospere económicamente significa, entre otras cosas, que la gerencia ha logrado atraer gente competente a la corporación, organizando y dirigiendo sus esfuerzos hacia la producción.

Los recursos importantes de una organización son los recursos humanos; la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo; por lo tanto, una de las tareas centrales de un gerente será la selección, adiestramiento y desarrollo de las personas que ayudan a la empresa a conseguir sus metas. Si no existen personas competentes, tanto a nivel gerencial como en todos los demás, las metas serán inapropiadas o difíciles de lograr.
Con la *dotación de personal* se determina cuáles son los recursos humanos que se necesitan en el momento presente y futuro, las personas con el mejor potencial para cada puesto así como los programas de desarrollo que aseguran un flujo constante de talento gerencial de los niveles más bajos a los más altos.

La organización y sus gerentes deben adoptarse a un cambio constante de personal a través del tiempo.

El proceso de dotación de personal se considera como un procedimiento constante y gradual, con el cual se pretende que la organización tenga siempre a las personas idóneas en el puesto adecuado y en el momento oportuno. Los pasos de este proceso los represento en la Figura 1.5 y posteriormente los describo.

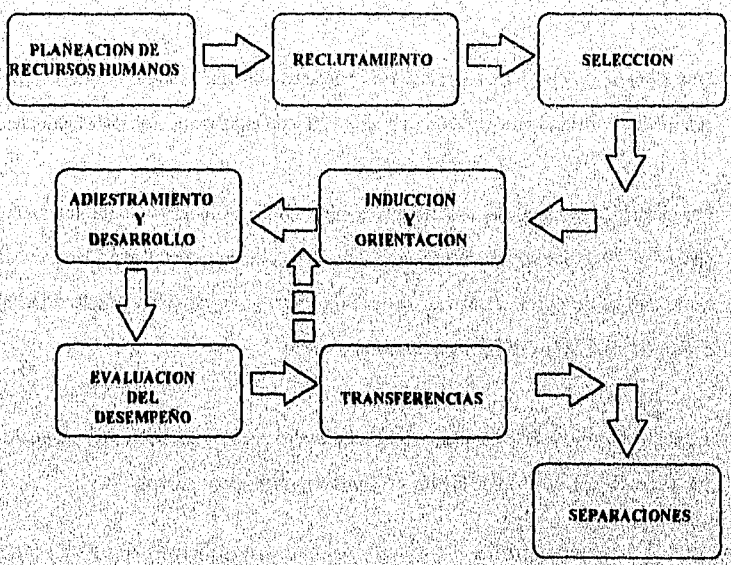


Fig. 1.5 PROCESO DE DOTACION DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.4.1. PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS

Tiene por objeto asegurar que las necesidades de personal se satisfagan de manera constante y adecuada. Esta planeación se logra mediante el análisis de:

a) Factores internos: como las necesidades actuales y esperadas de destreza, las vacantes, las ampliaciones y reducciones de departamentos; así como

b) Factores de ambiente externo como el mercado de la fuerza de trabajo: la planeación de recursos humanos suele comprender un período de seis meses a cinco años.

Una empresa que no planea sus recursos humanos advertirá a menudo que no está cubriendo las necesidades de personal ni está logrando eficazmente sus metas globales.

Por ejemplo, una compañía manufacturera quizá confíe incrementar la productividad con un nuevo equipo automatizado, pero si no ha empezado a contratar y adiestrar a la gente que ha de operar el equipo antes de iniciarse la instalación, posiblemente el equipo permanezca ocioso durante semanas o meses.

La planeación de recursos humanos consta de cuatro pasos principalmente, los cuales gráficamente represento en la Figura 1.6 y posteriormente los explico.



Fig. 1.6 PASOS DE LA PLANEACION

1. Planeación de las necesidades futuras; se debe determinar cuántas personas con determinadas habilidades necesitará la organización para permanecer en operación en un futuro cercano.

2. Planeación del equilibrio futuro; se determina cuántas de las personas actualmente empleadas se espera que permanezcan en la organización. La diferencia entre este número y el que necesitará la organización lleva al siguiente paso.

3. Planeación del reclutamiento y la selección o despidos; se determina la manera en que puede la organización conocer el número de empleados que necesitará.

4. Planeación del desarrollo; se determina la forma en que deberá administrarse el adiestramiento y movimiento de los individuos dentro de la organización, de modo que ésta tenga la seguridad de contar siempre con un número suficiente de personal experto y capaz.

En resumen, el ambiente interno de la organización, y también el ambiente externo, definirán en general los límites dentro de los cuales debe operar el plan de recursos humanos de los gerentes. Una vez establecidos estos límites, pueden empezar comparando sus necesidades futuras con la situación actual del personal, a fin de determinar qué procedimientos de reclutamiento, adiestramiento y desarrollo habrán de seguir. Dado que los ambientes internos y externos de una empresa pueden cambiar, los gerentes han de vigilarlos para mantener actualizados los planes de recursos humanos.

A continuación en la Figura 1.7 represento los elementos centrales de la planeación de recursos humanos y posteriormente los describo.

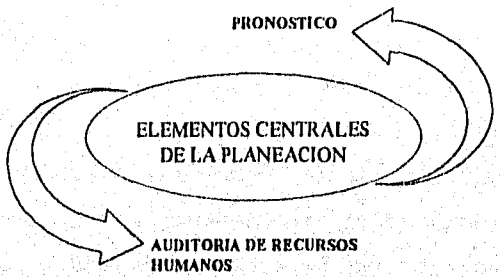


Fig. 1.7. ELEMENTOS DE LA PLANEACION

a) El *pronóstico* trata de determinar qué personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las oportunidades futuras. Los pronosticadores tratan de predecir el número, tipo y cualidad de las personas que se necesitarán en el futuro, debe especificar la gama de responsabilidades que habrán de cumplir así como de establecer qué destrezas y conocimientos necesitarán los miembros de la organización.

El empleo de los sistemas computarizados de apoyo a las decisiones, facilita el pronóstico de recursos humanos y su programación, haciéndolos precisos; éstos suelen ser a corto plazo, abarcando de seis meses a un año.

b) La *auditoría* consiste en obtener información sobre el personal actual de la organización. Se determina si tienen los miembros de la organización las destrezas necesarias para su trabajo y si están teniendo un buen desempeño. Con ésto se pueden comparar las fuerzas y debilidades del personal con los requerimientos futuros. Se da más importancia a encontrar estas destrezas dentro de la empresa, pues suele ser más

económico promover a sus miembros que reclutar, contratar y capacitar a personas ajenas a ella.

En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las destrezas y el desempeño de cada individuo de la organización. Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo. Las auditorías detalladas consideran para su estudio la edad y escolaridad de cada empleado, su promocionalidad probable y qué adiestramiento complementario requiere.

1.4.2. RECLUTAMIENTO

Reúne un grupo de candidatos que se ajustan al plan de recursos humanos que suelen ser encontrados a través de anuncios en la prensa y en las revistas profesionales, agencias de empleo, contactos personales, visitas a los colegios y universidades, como lo muestro más adelante en la Figura 1.8 Reclutamiento General.

El propósito es corregir un grupo bastante numeroso de candidatos, de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El *reclutamiento general*, es el más apropiado para los empleados operacionales, tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo. El *reclutamiento especializado*, se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas. En este reclutamiento se brinda atención personal a los candidatos durante un período extenso.

Una parte importante del proceso de reclutamiento es preparar (en el organigrama), una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo. En el nivel operacional se le llama *descripción de trabajo;* a nivel gerencial recibe el nombre de

descripción de puesto. Cada casilla del organigrama estará unida a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto.

Una vez determinada la descripción del puesto, se elabora una especificación de trabajo o de contratación, que define la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.

El reclutamiento tiene lugar dentro de un mercado de trabajo, que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de la organización. El mercado de trabajo cambia con el tiempo en respuesta a los factores ambientales.

Las fuentes a las que acuden los departamentos de recursos humanos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado de trabajo, así como de la naturaleza de los puestos que están vacantes. Entre todos los métodos para encontrar candidatos, el de mayor uso y más eficaz es el contacto a través de los empleados. En cualquier carrera individual, la mayor parte de oportunidades de empleo se da a través de recomendación personal.



Fig. 1.8 RECLUTAMIENTO GENERAL

1.4.3. SELECCION

Evalúa y escoge entre varios candidatos. Las formas de solicitud, los curriculum vitae, las entrevistas, las pruebas de empleo y destrezas, la comprobación de referencias son los medios que más se utilizan en este proceso.

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones. La organización decide si debe o no hacer una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener, el solicitante por su parte decide si corresponde o no a sus necesidades.

La secuencia estándar de contratación sigue un procedimiento de siete pasos, que explico a continuación y que represento en la Figura 1.9 más adelante.

1. *La forma de solicitud* cumple tres funciones. En primer lugar, indica formalmente que el solicitante desea un puesto; en segundo, proporciona al entrevistador la información básica que necesita para realizar la entrevista y, en tercero, se convierte en parte de la información del personal en caso de que se contrate el candidato.

2. *La entrevista de selección inicial* se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo. Se le pueden hacer preguntas acerca de su experiencia, salario que desea ganar, disposición de mudarse a otra localidad y datos afines.

3. Por medio de *pruebas*, la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo. La mayor parte de estas pruebas,

actualmente, se realizan por computadoras, para obtener calificaciones y por otro lado en software para generar pruebas.

4. En la *investigación de referencias*, la veracidad del curriculum vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una o más de sus referencias o empleos anteriores.

5. La *entrevista de selección en profundidad* tiene por objeto llenar los vacíos en la solicitud o curriculum vitae del candidato, averiguar más sobre su personalidad y, en general, reunir información de interés para el entrevistador, de modo que pueda determinarse su idoneidad para el puesto y la empresa.

6. El *examen físico* sólo se realiza si el puesto demanda intenso trabajo físico o estrés, sólo para garantizar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea obtener y a la vez proteger a los demás empleados de infecciones o enfermedades contagiosas.

7. Si los candidatos pasan exitosamente estas etapas de la selección y siguen manifestando el deseo de ser contratados, se hace una *oferta de trabajo*, en donde se platicarán temas como el salario, prestaciones, permisos. El salario que se ofrezca debe ser competitivo.

Después de haber pasado por todas estas pruebas y ser aceptado, procede presentarle al personal existente así como el de crearle un panorama amplio acerca de la organización de la cual será también integrante, del trabajo que va a desempeñar así

como de las políticas y reglas; a esta etapa se le conoce como producción y orientación que a continuación defino.

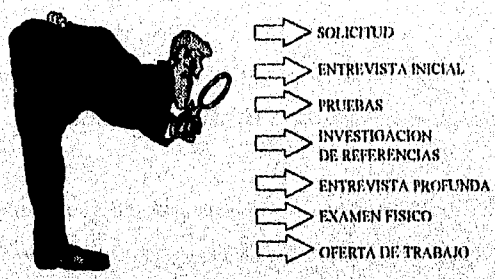


Fig. 1.9 SELECCION

1.4.4. INDUCCION Y ORIENTACION

Que tiene por objeto ayudar a los individuos seleccionados a incorporarse a la organización sin problemas. A los nuevos empleados se les presentan sus colegas, se les familiariza con sus tareas y se les dan a conocer las políticas y metas de la empresa. Por lo regular la inducción y orientación transmiten tres tipos de información:

1) Información general sobre la rutina diaria del trabajo.

2) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella; y

3) Una presentación detallada, quizá un folleto de sus políticas, reglas de trabajo y presentación del personal.

Las primeras experiencias en el trabajo parecen desempeñar un papel decisivo en la carrera del individuo dentro de la organización. Es durante ellas cuando se confrontan las expectativas de él y las de la organización. Si no son compatibles, sobrevendrá la insatisfacción como cabe suponer, las tasas de rotación del personal casi siempre son máximas entre los empleados de nuevo ingreso. Posteriormente hay que capacitar al empleado para así poder ser competente con sus demás colaboradores.

El adiestramiento de este empleado es importante para el crecimiento de la empresa, ya que no podrá ser posible si no está actualizado en cuanto a manuales, maquinaria o de la situación económica-social por la que atraviesa el país, ya que son factores externos que también contribuyen al mejoramiento de la empresa.
A continuación describo esta fase:

1.4.5. ADIESTRAMIENTO Y DESARROLLO

Que propone mejorar la capacidad de los individuos y grupos para contribuir a la eficacia de las organizaciones. Está diseñada para mejorar las destrezas en el trabajo actual. La finalidad de los programas de *desarrollo* es educar a los empleados más allá de las necesidades de su puesto actual, a fin de que se preparen para la promoción y sean capaces de ampliar su visión del papel que desempeñan en la organización.
Quienes no son gerentes tienen mayores probabilidades de ser adiestrados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual, en cambio, los gerentes con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de destrezas, particularmente las conceptuales y las de relaciones humanas, que necesitarán en su trabajo futuro.

Si el empleado sabe aprovechar esta capacitación tendrá mayores oportunidades para alcanzar nuevos niveles.

Para esto será necesario realizar evaluaciones periódicas, las cuales determinarán si es apto o no para ocupar un nuevo puesto.

Todo esto se resume y lo explico en el siguiente punto.

1.4.6. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

Compara el desempeño laboral de un individuo contra los estándares u objetivos establecidos para su puesto. Si el desempeño es alto, al empleado se le premiará. Si es bajo, se tomará alguna medida correctiva para que el desempeño no se desvíe de los estándares deseados. No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado, y a menudo resulta incluso más fácil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor.

Se pueden realizar *evaluaciones informales*, que son todos los días. El gerente menciona espontáneamente que un trabajo particular fue ejecutado bien o mal. La *evaluación sistemática* se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada.

1.4.7. TRANSFERENCIAS

Es el cambio de una persona de un trabajo, nivel organizacional o lugar. Dos tipos comunes de transferencia son las *promociones* (cambio a un puesto más alto en la jerarquía, generalmente con un mejor salario, estatus y autoridad) y los movimientos

laterales. El tercer tipo de transferencia, la *degradación*, es un cambio a un puesto inferior de la jerarquía; representados en la Figura 1.10 que posteriormente presento.

1. Promociones: se deben basar en el mérito sin influir favoritismos. Son el medio más importante de reconocer un desempeño excelente; pero ningún gerente deberá ascendérsele a un puesto donde no pueda aplicar sus cualidades.

La promoción no debe ser un asunto secreto porque crearía resentimiento entre los empleados que no reciben la promoción. No debe existir discriminación racial, sexual o de edad en el proceso de contratación.

2. Transferencias: se utilizan para dar a las personas experiencias más amplias del trabajo como parte de su desarrollo y para llenar las vacantes a medida que se producen. También se utilizan para mantener abiertos los peldaños de la promoción y para que los individuos no pierdan su interés por el trabajo. De manera análoga, muchos gerentes de nivel medio llegan al estancamiento simplemente porque no hay cabida para todos ellos en el nivel más elevado.

3. Degradación: puede ser una degradación un cambio a otro puesto de igual nivel e incluso una *promoción* a un puesto con un título impresionante pero de menor responsabilidad. Si no es posible la transferencia es preferible despedir al empleado de desempeño deficiente a dejar que permanezca en su puesto. A veces el empleado despedido logra un gran éxito en otra empresa.

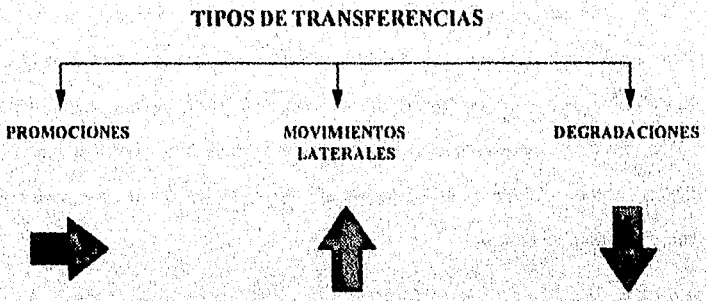


Fig. 1.10 TIPOS DE TRANSFERENCIAS

1.4.8. SEPARACIONES

Pueden referirse a la renuncia, suspensión, despido o jubilación. El análisis del tipo y cantidad de separaciones puede dar una idea de la eficacia gerencial de la organización.

En la Figura 1.11, lo ejemplifico.



Fig. 1.11 SEPARACIONES

Con este punto termino de explicar la relación entre el Proceso Administrativo y los Recursos Humanos. Generalmente deben considerarse todos los pasos para el buen funcionamiento de la organización; sin embargo, para poder excluir alguno deberán tomar diversos criterios en cuanto a objetivos establecidos, factores internos y factores externos; de lo contrario podría afectar el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de las metas.

A continuación menciono algunas circunstancias que contribuyen a deficiencias dentro de la organización.

1.5. DEFICIENCIAS

Algunas de las circunstancias que pueden contribuir a una deficiencia en el funcionamiento del proceso administrativo con relación en la aplicación por el personal de una empresa son:

1. Defectos de organización.
2. Estructura económica desequilibrada.
3. Distribución ineficaz de productos o servicios.
4. Información inexacta.
5. Equipo inadecuado o mala distribución del mismo.
6. Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos.
7. Planeación defectuosa de las actividades.
8. Incumplimiento de las disposiciones gubernamentales.
9. Métodos, sistemas y procedimientos ineficaces.

10. Supervisión incompetente.
11. Informes deficientes o inadecuados.
12. Escaso o ningún control interno.

Una vez establecidas y explicadas las fases del Proceso Administrativo, Recursos Humanos así como la aplicación de dicho proceso por el personal de una empresa y considerando que puede ser aplicada a cualquier actividad desempeñada, a continuación describo el Control Interno, funciones y aplicaciones.

1.6. CONTROL INTERNO

La Administración moderna se encuentra basada en el Proceso Administrativo que adopta generalmente cuatro etapas. De estas cuatro etapas destaca el Control, que es una etapa de suma importancia porque su principal objetivo es mantener las actividades de la organización alineadas y en curso, así como que éstas se desarrollen de manera efectiva y eficiente para la consecución de los objetivos de la organización. El Control se considera como una fuerza normal y positiva, que con instrumentos normales logra los resultados deseados.

La Administración puede mantener y realizar las actividades de la organización de acuerdo a objetivos predeterminados adoptando acciones correctivas en caso necesario, mediante un Control Interno efectivo de sistemas que desempeñen una función importante de localización de problemas, utilizando mediciones tempranas y regulares.

Además un sistema de Control exitoso es aquel que tiende a enfrentarse mejor a la incertidumbre, obteniéndose resultados eficientes.

La importancia de que exista un Control Interno dentro de cualquier empresa, actividad o rutina y hablando especificamente de las funciones del Departamento de Contraloría en las oficinas generales del Instituto Mexicano del Seguro Social, es que se obtiene mayor confiabilidad y claridad en la documentación del trabajo desempeñado, para así poder cumplir con los objetivos a través del establecimiento de procedimientos, determinando la calidad y oportunidad de los resultados presentados.
Se define al Control Interno como, "El plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adopta en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración ." (19)

"Es el examen de los resultados. Controlar es tener la seguridad de que todas las operaciones en cualquier momento se están llevando a cabo de acuerdo con el plan establecido, con las órdenes que se han dado y con los principios que se han sustentado. El control compara, discute y critica, tiende a estimular la planeación, a simplificar la organización, a incrementar la eficiencia de mando y a facilitar la coordinación." (20)

"Consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos, para obtener una información segura, proteger

adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política administrativa prescrita." (21)

De acuerdo a las definiciones que nos dan los autores, concluyo que el Control Interno es la manera y método práctico para hacer que un negocio funcione y progrese constantemente con el objeto de poder tomar decisiones que están encaminadas al logro de las metas que la administración ha establecido y a los cuales se pretende alcanzar en un determinado lapso de tiempo, pudiendo con esto evolucionar los procedimientos y modificar los manuales. Todo esto se logra con la colaboración de un grupo de personas responsables de una actividad específica dirigidos por una autoridad.

El Control Interno es importante para la veracidad de los datos financieros y esencia para descargar adecuadamente la responsabilidad total de la Administración.

La definición enunciada señala la importancia de la relación existente entre el Control Interno y las fases de la Administración. Se precisa que existe una interdependencia entre todas las funciones de la empresa, ya que el Control Interno será más efectivo si las actividades del Proceso Administrativo se llevan a cabo de manera eficiente.
Si las otras funciones fundamentales de la Administración - esto es, planeación, organización y dirección - fueran ejecutadas a la perfección, habría poca necesidad del Control. El Control en el significado administrativo formalizado del término, no existe sin la previa planeación y dirección. La planeación tiene una estrecha relación con el Control, ya que ésta identifica los cometidos a las acciones intentadas para las futuras realizaciones. El Control se aplica para ver que los cometidos se cumplan. Un plan

debe identificar y especificar los controles necesarios, de lo contrario no es un plan viable.

1.7. OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno tiene como finalidad verificar, inspeccionar, comprobar y vigilar los bienes supervisando que se ejecuten las políticas generales, proporcionando la información oportuna sobre la marcha de las operaciones.

Por otra parte, para su cumplimiento debe apoyarse específicamente en objetivos de autorización, procesamiento y clasificación de transacciones, de salvaguarda física así como de verificación y evaluación.

A continuación explico los objetivos básicos de Control Interno, los cuales a su vez se subdividen en Controles Internos Contables y Controles Internos Administrativos.

1.7.1. CONTROLES INTERNOS CONTABLES

En lo que se refiere a los Controles Internos Contables comprenden planes de organización procedimientos, registros para la protección de activos y confiabilidad financiera de los mismos, los cuales son:

1. Protección de los activos de la empresa, y
2. Obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna.

1.7.2. CONTROLES INTERNOS ADMINISTRATIVOS

El plan de organización y los procedimientos, registros establecidos por la gerencia para documentar o ayudar en su proceso de toma de decisiones; la información operativa de tipo estadistico, así como archivos en un Departamento de Personal se consideran Controles Internos Administrativos, las fases del Proceso Administrativo están incluidas en los objetivos de Control Interno Administrativo, ya que los puntos recién comentados de una u otra forma son parte integrante de éste; y para concluir menciono los dos últimos objetivos básicos de Control Interno Administrativo, que son:

3. Promoción de la eficiencia en la operación del negocio, y

4. Verificación de que la ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la Administración de la empresa.

La autoridad es el medio esencial e indispensable para el Control Interno Administrativo. Se reconoce al Control Interno Administrativo como método de adaptación selectiva a las circunstancias variantes.

Algunos de los problemas que se presentan en una empresa o departamento específico y en los recursos humanos, se debe directamente a la idea de que la autoridad es algo absoluto y que el personal sólo debe obedecer ilimitadamente al ***ahora mismo, urge, no importa si no ...***, sin saber si se apegan o no a los manuales.

Un manual de procedimientos puede ser simplificado si la administración desarrolla y utiliza un plan visual de organización del flujo de las transacciones.

a) Objeto del Control Interno Administrativo.

Tiene como objeto principal el inspeccionar que todas las operaciones o actividades que se realicen en la empresa se apeguen lo estrictamente posible a los planes y/o normas preestablecidas, a fin de reducir, hasta donde sea posible, las desviaciones entre lo que se intentaba obtener y lo que realmente se obtuvo.

b) Objetivos del Control Interno Administrativo.

Principalmente es el de la vigilancia, cuidado de los bienes y supervisión para la estricta observancia de las políticas generales de la empresa. Proporciona información correcta, veraz y oportuna sobre la marcha de las operaciones.
Ayuda a desarrollar la eficiencia en todas las áreas de una empresa a fin de que éstas alcancen sus objetivos. Es necesario distinguir las operaciones de control, de la función de control.

La operación es de carácter administrativo y es la respuesta al principio de la delegación: ésta no se podría dar sin el control, cuanta mayor delegación se haga se requiere mayor control. Por lo mismo, el control como función sólo corresponde al administrador.

1.8. PRINCIPIOS BASICOS

Así como son importantes el planteamiento de objetivos y elementos del control interno, lo es también el establecer principios básicos, para precisar la habilidad con

que se están utilizando los procedimientos y técnicas de control aplicadas al Proceso Administrativo. Existen tres principios:

1. Principio de los estándares
2. Principio de carácter media de control
3. Principio de la excepción; los cuales a continuación describo.

1. Principio de los estándares.

El control no es posible si no existen estándares de alguna manera prefijados y será tanto mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean.

2. Principio de carácter media del control.

Sólo deberá usarse si el trabajo que se realiza justifica el costo de inversión, en relación con los beneficios esperados de él.

En un sentido positivo surge el peligro del especialista en la técnica de control de que se trate, el que casi siempre verá la bondad de su técnica y tratará de lograr a toda costa que se implante. En sentido negativo: está también el peligro de subestimar los beneficios de un medio de control.

3. Principio de la excepción.

El control administrativo es más rápido y eficaz si se concreta en casos donde no pudo lograr lo previsto o bien los resultados no se obtuvieron como se habían planeado.

Este principio tiende a convertir el cumplimiento de lo normal y las desviaciones a los planes, en lo excepcional.

La responsabilidad de la administración no sólo se refiere a la instalación de procedimientos de control. Un sistema de control interno debe estar bajo una constante vigilancia para así poder determinar que las políticas dictadas están siendo interpretadas y ejecutadas, que los cambios registrados en las operaciones no lleguen a ser obsoletos ni inadecuados, que si llega a fallar el sistema de inmediato se tomen las medidas correctivas.

Una vez que he proporcionado los objetivos básicos del Control Interno, tanto los Contables como los Administrativos; es necesario tomar y explicar los elementos del Control Interno.

1.9. ELEMENTOS DEL CONTROL INTERNO.

Ya se observó que el Control Interno y el Proceso Administrativo están ligados y se interactúan para el cumplimiento de los objetivos que ha establecido la Administración; y para hacer mención de los elementos del Control Interno se dice que agrupa cuatro clasificaciones que son:

a) organización
b) procedimientos
c) personal
d) supervisión

La Dirección será la primera en apegarse a las políticas, coordinando la fuerza hombre-trabajo, dividiendo funciones y asignando responsabilidades.

El trabajo se planeará considerando los instructivos para poder registrar e informar de manera adecuada a los supervisores y jefes en la toma de decisiones. El personal deberá ser asignado de acuerdo a sus aptitudes, para una actividad y función específica; es importante mencionar que una adecuada capacitación conllevará a el cumplimiento de los objetivos y ésto en consecuencia generará mejores retribuciones al personal.

A continuación explico cada uno de los elementos que integran al Control Interno.

1.9.1. ORGANIZACION

Está comprendida por:

1. **Dirección: en donde se debe asumir la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.**

2. **Coordinación: en donde se adoptan obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa para prevenir conflictos o interpretaciones contrarias a las asignadas.**

3. **División de labores: en donde se definen las funciones de operación, estudio y registro. Ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación y el departamento de contabilidad no debe tener funciones de operación o de custodia, sólo al registro de datos y presentación de informes.**

4. Asignación de Responsabilidades: se establecen con claridad nombramientos, jerarquías, se delegan facultades de autorización y responsabilidades. No deben realizarse transacciones sin aprobación de alguien específicamente autorizado para ello.

Para ejemplificar este apartado de ORGANIZACION, mi comentario es el siguiente:
El señor Gómez trabaja en una nevería haciendo la limpieza, comenta que todo el personal de la empresa se conforma por cinco personas, incluyéndose: el dueño, el encargado, el vendedor, el que hace las nieves y él.

Durante su corta estancia ha notado varias anomalías y deficiencias, además de las pocas ganancias que se obtienen diariamente.

El que hace las nieves no utiliza el total de la materia prima que se le entrega; además de que olvida anotar algunos de los gastos extras que debe llevar en su libreta, o por el contrario solicita más de lo que realmente necesita, para su propio consumo; el vendedor no atiende adecuadamente al cliente por lo que ha afectado esta actitud en las ventas y por otro lado no registra todas las ventas que se realizan, cuando llega a faltarle alguno de los productos pocas veces lo reporta al señor que hace las nieves, y al mismo encargado.

Por su lado el encargado, no supervisa a ninguno de los otros empleados, sólo llega temprano, abre el negocio, se está pocas horas y regresa hasta el anochecer cuando debe cerrar. El mismo señor Gómez acepta no hacer del todo bien su trabajo. Algunas de estas deficiencias se las comentó al encargado, con el propósito de hablarle también

de un aumento, recibiendo una contestación imperativa de no opinar, lo que lo llevó a decidir dejar la nevería no viendo realización futura ahí.

Lo que quiero hacer notar es que la nevería no funcionaba como un equipo, ya que cada quien trabajaba para si mismo y en vía de satisfacer sus propios intereses, con tan pocos empleados no existía una coordinación entre ellos. El dueño debe involucrarse con sus empleados, escuchando opiniones ya que de éstas saldrán mejores y mayores formas para lograr el éxito de una empresa. El asignar responsabilidades no quiere decir que cada quien deba realizar sus obligaciones, siempre deberá trabajarse con la idea de que forman parte de un equipo y que si logra el éxito es para todos la satisfacción.

1.9.2. PROCEDIMIENTOS

Se deben aplicar procedimientos que garanticen solidez de la organización . Estos a su vez se dividen en :

1) Planeación y sistematización
2) Registro de formas, e
3) Informes, los cuales a continuación explico.

1. Planeación y sistematización: se deben considerar instructivos generales sobre las funciones de dirección y coordinación, división de labores, sistemas de autorización y fijación de responsabilidades, éstos usualmente se conocen como manuales de procedimientos y su objeto es asegurar el cumplimiento, por parte del personal, dando efecto a las políticas, uniformando procedimientos, reduciendo

errores, abreviando el período de entrenamiento, eliminando o reduciendo el número de órdenes verbales y de decisiones apresuradas.

2. Registro de formas: se deben procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

3. Informes: es importante que se lleve un control de la información interna sin olvidar que se realice por personal con capacidad para juzgar y con autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias. Los informes contables son un elemento importante del Control Interno, para la preparación de balances mensuales y las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimiento. Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse mediante informes periódicos, analíticos y comparativos . Un control interno de tipo elevado debe incluir informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de recursos, variaciones financieras presupuestales, entre otras.

Ejemplificando este apartado, y tomando el ejemplo de la nevería, comento: El encargado debe elaborar un plan de trabajo para el funcionamiento de la nevería, anexando a éste sus ideas de cómo se vendería un determinado producto o si le hace falta personal o materia prima. El vendedor debe realizar sus registros, a través de notas de remisión y/o tickets, informando al encargado de los faltantes o sobrantes que tenga al día, y éste a su vez deberá informar al dueño.
El comentario del señor Gómez debe ser tomado en cuenta, así como si los hubiera de los otros participantes.

1.9.3. PERSONAL

No se pueden cumplir los objetivos con el hecho de tener una sólida organización y adecuados procedimientos , sino que también se requiere que las actividades diarias realizadas por el personal sean eficientes y el mismo personal sea el idóneo, para esto deben intervenir cuatro elementos, que son:

1. Entrenamiento
2. Eficiencia
3. Moralidad
4. Retribución, los cuales a continuación explico.

1. Entrenamiento: el personal será más apto si los programas de entrenamiento se encuentran en vigor, esto permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado.

2. Eficiencia: esta dependerá del juicio personal aplicado en cada actividad, así como de los métodos para el estudio del tiempo y esfuerzo empleado por el personal.

3. Moralidad: los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son ayuda importante al control. La moralidad se refiere a la fidelidad que tenga el personal para proteger al negocio en contra de manejos indebidos.

4. Retribución: el personal retribuido adecuadamente realiza mejor sus operaciones y concentra mayor atención en cumplir con eficiencia de las mismas.
Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y permisos, pensiones por vejez y oportunidad para plantear sus problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

Se puede pensar que por tratarse de una nevería, no es necesario la capacitación del personal, y menos tratándose de tan pocas personas. Es importante establecer que no importa la dimensión de una empresa, siempre deberá trabajarse en equipo si es que se pretende maximizar el éxito de la misma; el personal forma otra parte importante dentro de la empresa, ya que éste representa la fuerza de trabajo para la consecución de los objetivos.
El personal deberá ser el apropiado para cada función, considerando su educación, principios y aptitudes; será más eficiente si se le reconoce su trabajo.

Por otro lado se puede citar que uno de los estímulos se basa en que la gente quiere dinero y trabaja para ganarlo en mayor cantidad. De acuerdo a esto se fijan normas de ***una buena jornada de trabajo*** y se señala una escala de estímulos para premiar con bonificaciones. Sin embargo a veces no se toman en cuenta características en la conducta en el terreno de organización como:

a) Que la mayor parte de los individuos desean también la aprobación o aplauso de sus compañeros para ganarse la simpatía de estos,

b) Que no hay promesas de la gerencia capaces de asegurar a los trabajadores que se respetarán las escalas de incentivos cuando la producción sea excesiva, y

c) Que la habilidad de un trabajador corriente es capaz de burlar cualquier sistema de controles organizado por la gerencia.

1.9.4. SUPERVISION

La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados, en forma indirecta o directa.

Una planeación y sistematización de procedimientos al igual que un diseño de registros, formas e informes; permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del Control Interno. En negocios de mayor importancia, la supervisión del Control Interno, amerita un auditor interno que actúe como vigilante constante del cumplimiento de la empresa con los otros elementos de control: organización, procedimientos y personal.

Para finalizar con el ejemplo de la nevería falta comentar el punto referente a la supervisión. La supervisión debe darse en forma escalonada para que se pueda dar la superación del personal. El dueño no debe atenerse a lo que el encargado le diga o le presente, ya que de esta manera no podrá cerciorarse de la efectividad de las funciones y resultados. Lo mismo pasa en una empresa de mayor dimensión, la supervisión deberá ser constante para poder establecer medidas de corrección, en caso de que se amerite o por lo contrario tomar las decisiones encaminadas al logro de los objetivos.

Una vez definidos los elementos del Control Interno, explico a continuación las fases determinadas por el contador y que debe realizar para llevar un Control Interno eficaz.

1.10. FASES DEL CONTROL INTERNO

El Control Interno es una función eminentemente administrativa y los demás procedimientos mencionados son los mecanismos o instrumentos por medio de los cuales se realiza. De una u otra forma el control se lleva a cabo a través de fases perfectamente definidas:

a) Se establecerán antes que nada las normas o bases de control.
b) Deberá medirse lo realizado o evaluarse en cuanto a calidad, cantidad, costo y tiempo.
c) Se compararán los resultados obtenidos para verificar si se alcanzaron.
d) Se corregirán las desviaciones, para eliminar las deficiencias.

En una forma específica el Contralor deberá atender los siguientes puntos si desea un Control Interno:

a) El establecerse de acuerdo a las necesidades de la empresa.
b) Aplicarse, donde exista la posibilidad de utilizar métodos de medición.
c) Debe ser flexible.
d) Debe manifestar rápidamente las desviaciones e idealmente deber evitarlas.
e) Debe ser positivo, para ayudar al logro de metas.
f) Debe combinarse con otras funciones, como la planeación, organización, dirección y control.
g) Debe ser sencillo y comprensible.

h) Debe ser económico.

i) Debe ser una actividad continua.

Una vez mencionada la relación que existe entre el Proceso Administrativo y el Control Interno; así como la importancia que tienen dentro de una empresa y la repercución en los Recursos Humanos de la misma, es necesario establecer ahora la relación que existe entre este último, los Recursos Humanos y la Auditoria Administrativa.

Por lo que en el segundo Capítulo profundizo mi enfoque en la Auditoria Administrativa, propósitos y beneficios.

INDICE DE CITAS

1) L.A. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio
Administración I. Facultad de Contaduría y Administración Vol. II
U.N.A.M. México, 1976. Página 549.

2) HARWOOD F. Merrill
Clásicos en Administración
Limusa. México, 1985. Página 309.

3) L.A. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio/C.P. BALLESTEROS, Inda Nicolás
Fundamentos de la Administración
McGraw-Hill. México, 1980. Página 408.

4) F. STONER, James A/WANKEL Charles
Administración
3ra Edición. México, 1987. Página 13.

5) Ibid 1, Página 552.

6) Ibid 1, Página 629.

7) Diccionario Práctico Larrouse. Sinónimos/Antónimos
Ediciones Larousse, S.A. de C.V., México, 1986. Página 380.

8) MONTERDE, Francisco
Breve Diccionario Porrúa de la Lengua Española
Edición Porrúa. México, 1985. Página 356.

9) VELEZ, Kuri Uriel
Administración, apuntes
Enero, 1992. Página 20.

10) TERRY, George
Principios de Administración
Editorial Continental, S.A. Julio 1992. Página 202.

11) MUNCH, Galindo/ GARCIA, Martínez
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas. Diciembre, 1991. Página 24.

12) Ibid 10, Página 304.

13) Ibid 11, Página 107.

14) Ibid 1, Página 624.

15) KOONTZ y ODonnell
Administración
Editorial MC Graw Hill, México 1986. Página 508.

16) TERRY, Ph. D. George/ FRANKLIN Ph. D. Stephen
Principios de Administración
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1991. Página 518.

17) MOCKLER, Robert J.
The Managment Control Process
Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1972. Página 2.

18) Ibid 11, Página 171.

19) ALCANTARA, González
La contraloría y sus funciones
Editorial E.C.A.S.A. México, D.F. 1991. Página 1,3.

20) ROY, A. Lindberg
El desconocido arte de controlar en "Curso de Contraloría Práctica"
Editorial I.M.E.F. México, D.F. 1971. Página 22,23.

21) C.P. GOMEZ, Morfín Joaquín
El Control Interno en los negocios
2da Edición Fondo de Cultura Económica México, 1985. Página 13.

CAPITULO II

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Una vez establecidos los conceptos de Proceso Administrativo y Control Interno, así como la relación que existe entre ellos; procedo en este capítulo a enunciar la Auditoría Administrativa, que es la revisión y evaluación de la administración, ya sea en general o en áreas específicas, en el área de Recursos Humanos.

Comienzo por citar un panorama amplio de lo que es la Auditoría Contable, seguida de la definición de la Auditoría Administrativa, metodología, y elementos que la integran.

2.1. AUDITORIAS CONTABLES

"La verificación de los varios reportes y estados contables, se realiza por las Auditorías Contables. La inspección periódica de los registros contables para ver que se hayan preparado correctamente y sean correctos, ayuda al control general. Se hacen comprobaciones con la exactitud de los registros, y al mismo tiempo pueden revisarse y evaluarse los proyectos, las actividades y los procedimientos. Se pueden hacer comparaciones de entre lo que se esperaba realizar y lo que en realidad se está realizando, se revelan cualquier desviación y se ofrecen sugerencias para una acción remediadora. Por desgracia, las sugerencias de los auditores contables no siempre reciben suficiente atención por parte del gerente de operaciones, por lo general porque éste no entiende por completo las razones para las recomendaciones o porqué el auditor no lo convence lo suficiente de que es necesaria una acción remediadora. La Auditoría de los registros y los reportes contables es practicada por miembros de una firma externa de Contadores Públicos al conocer que los registros son exactos,

verídicos y de acuerdo con las prácticas contables aprobadas, se forma una base confiable para propósitos de un buen control general." (22).

Una vez definida la Auditoría contablemente profundizo a continuación en la Auditoría Administrativa.

2.2. AUDITORIA ADMINISTRATIVA

"Las Auditorías Administrativas se han desarrollado con los años como una forma de evaluar la efectividad y eficiencia de varios sistemas en una organización, desde la responsabilidad social hasta el control contable. Las Auditorías Administrativas se pueden aplicar ya sea para propósitos internos o externos. Algunas de las mismas herramientas y métodos pueden aplicarse en ambas." (23)

WILLIAM P. LEONARD define la Auditoría Administrativa como "El examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo; en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de la organización y sus facilidades humanas y físicas." (24)

La Auditoría Externa está dirigida hacia la evaluación de las firmas fuera de los límites de la Compañía. Los resultados de una Auditoría Externa , por lo general se usan principalmente para propósitos de plancación. Algunas situaciones características en las cuales tal análisis podría ser benéfico son:

1. Investigar a otras firmas como posibles candidatos para una fusión o adquisición.

2. Determinar la solidez de una empresa que va a utilizarse como principal proveedor.

3. Averiguar los puntos fuertes y débiles de una firma competidora para explotar mejor las ventajas competitivas de la propia empresa.

Por lo general se usan datos públicamente disponibles para tales evaluaciones.

Las Auditorías Administrativas internas pueden usarse para mejorar el Proceso de Planeación, así como los sistemas de Control Interno. La evaluación periódica de la planeación, dirección y control administrativos de la Compañía comparada con lo que podría llamarse la norma de una operación exitosa es el significado esencial de una Auditoría Interna. Revisa el pasado, presente y futuro de la Compañía, determina si ésta está alcanzando los máximos resultados con sus esfuerzos, identificando las áreas en donde se necesitan mejoras y manteniendo los gastos a un mínimo en tanto se ejecutan las operaciones requeridas.

Las Auditorías Administrativas sirven de comprobación de la capacidad de la Administración a todos los niveles. Es un servicio proyectado para determinar los puntos que extrañan un peligro potencial o, por lo contrario, hacer resaltar las posibles oportunidades favorables, reducir costos, eliminar desperdicios y pérdidas innecesarias, evaluar la eficacia de los controles, asegurar a la dirección que las políticas y procedimientos están siendo observados, revisar los planes generales y objetivos de la empresa.

"La evaluación periódica de la planeación, la organización, la dirección y el control administrativo de una compañía, es el significado esencial de una Auditoría Administrativa. Revisa el pasado, el presente y el futuro de una compañía. Se examinan las áreas que cubren la empresa con la mira de determinar si ésta está logrando el máximo de resultados por sus esfuerzos." (25)

Según FERNANDEZ ARENAS, la Auditoría Administrativa es la evaluación en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y apreciación como lo son:

a) Los planes y objetivos
b) Estructura orgánica
c) Políticas y prácticas
d) Sistemas y procedimientos
e) Métodos de control
f) Formas de operación
g) Recursos materiales y humanos

Una vez definida la Auditoría Administrativa menciono a continuación el propósito y beneficios de la misma.

2.3 PROPOSITO Y BENEFICIOS

Hasta hace poco no había una necesidad imperiosa, excepto por el interés administrativo general, para tomarse el tiempo y el gasto de practicar una Auditoría

Administrativa Interna, sin embargo, los rápidos cambios recientes en el ambiente comercial, señalaron la necesidad para muchas firmas de hacer revisiones sistemáticas y regulares de los sistemas de control en sus organizaciones. Las razones para tales auditorías incluyen las siguientes:

1. Los requisitos para la declaración de pagos por individuos o empresas según lo estipulado.

2. Los recientes fraudes en gran escala mediante manipulaciones al sistema de computadoras.

3. La creciente responsabilidad de los Consejos de Administración para los malos manejos en las firmas que sirven.

4. Los fracasos comerciales de grandes empresas, debidos en parte a la falta de aplicación de control necesario.

Una Auditoría no puede aplicarse sino hasta que la compañía haya estado operando el tiempo suficiente para establecer su patrón de comportamiento. Los beneficios específicos derivados de una Auditoría Administrativa incluyen:

1. Revisión de las nuevas políticas y prácticas, tanto para su adecuación como para su cumplimiento.

2. Identificación de las áreas principales que necesitan apoyo.

3. Promoción del mejor uso del personal de las unidades organizacionales de la compañía, en especial cuando la auditoría es practicada por el personal de la misma.

4. Comunicación mejorada que informa a todos los empleados sobre *las condiciones de la Compañía.*

5. Medición del grado hasta el cual son efectivos los controles administrativos en vigor.

6. Determinación de la confiabilidad de los datos administrativos desarrollados en la organización.

Una vez que la compañía esté operando de manera continua, apegándose a las políticas preestablecidas y haya podido comprobar los beneficos adquiridos a través de la Auditoría Administrativa, podrá elaborar la metodología de la misma utilizando los siete pasos que la integran, los cuales menciono y describo a continuación.

2.4. METODOLOGIA

Las Auditorías Administrativas pueden llevarse a cabo en forma eficiente si se planean con cuidado. El auditor necesita planear su trabajo, decidir qué es lo que va a hacer primero y cuándo. Es cierto que el plan puede variar dependiendo de qué clase de empresa se trate, cuánto personal se necesitará y la cantidad de tiempo a emplear para llevar el trabajo a su fin.

Los pasos de la metodología de una Auditoría Administrativa son siete:

1. Análisis preliminar
2. Entrevistas
3. Recopilación y registro de la información
4. Organización y registro de datos
5. Instrumentos y técnicas
6. Papeles de trabajo

7. Preparación del informe de auditoría, los cuales a continuación explico.

2.4.1. ANALISIS PRELIMINAR

Este análisis corresponderá a una función y al área en que se lleva a cabo. En todo análisis preliminar, el auditor entrevista a unas cuantas personas para obtener datos básicos relacionados con la función y el área, cerciorándose de que las personas entrevistadas conozcan bien de lo que se está hablando, pues siempre hay el riesgo de que no siempre sea así. El auditor sabe bien que toda información que no se compruebe debidamente es posible que esté basada sólo en rumores.

2.4.2. ENTREVISTAS

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener y para ello formular preguntas concretas, para asegurar la información que se pretende, cuidando que el personal entrevistado sea el adecuado. El auditor decidirá que personas son las que conocen la información pretendida y a quienes recurrir para mayores detalles. La tarea de recopilar información verídica demanda inteligencia e imaginación. A veces el auditor puede haber sido mal informado, pero pronto sabrá evaluar la información que obtenga.

2.4.3. RECOPILACION Y REGISTRO DE INFORMACION

Mediante la Auditoría de los sistemas y operación administrativos, se obtendrá información suficiente para realizar un análisis completo. Al auditor le interesa contar

con datos específicos que puedan registrarse en forma que descubran la relación de mayor importancia y facilitar su examen. El objetivo primario en una recopilación de datos es contar con hechos pertinentes y dignos de confianza, ya que en las conclusiones del auditor y su actuación en el futuro se fincarán en ellos.

Lo primero que debe hacer un auditor al iniciar una tarea que le ha sido encomendada, es planear la forma de recopilar y mantener un registro de información básica. Habiendo completado el análisis preliminar y armado de un programa de auditoría procederá a establecer las formas gráficas y otras formas necesarias, a efecto de elaborar un análisis y una interpretación.

Se necesitan datos fundamentales relativos a los diversos factores de la función o área incluyendo el panorama económico, la adecuación de la estructura orgánica, cumplimiento de políticas y establecimiento, exactitud y confiabilidad de los controles .

Toda esta información tendrá que ser actual y confiable así como concreta y pertinente. Los datos tendrán que ser claros y concretos para precisar necesidades y relaciones que contribuyen a la realización del estudio, además reflejarán el propósito, los objetivos, la autoridad y las funciones específicas debiendo quedar asentadas en forma ordenada. Son muchas las fuentes de información a que puede acudir el auditor y al respecto cabe mencionar que la tarea de reunir informes tiene por objeto establecer la validez y confiabilidad de los hechos. Para verificar si el desempeño se ha determinado, de acuerdo con las políticas y reglamentos de la empresa y dar con los medios y forma de mejorar los procedimientos.

Durante el desarrollo de su trabajo examina registros, métodos, procesos, planos, operaciones, funciones, utilización del personal, equipo y otros aspectos. Consigue información con funcionarios, jefes de departamento, supervisores y encargados.

Después de haber asegurado la información de base, el auditor dará principio a la tarea de reunir datos específicos concernientes a la investigación de mercados, política de venta, economía de la producción, control del proceso de la producción, administración de la función contable, métodos del sistema integrado del procesamiento de datos, eficacia de operaciones en las sucursales o quizás sobre alguna otra actividad distinta a las enumeradas.

2.4.4. ORGANIZACION Y REGISTRO DE DATOS

Toda aquella información que sea semejante y que corresponda a una determinada actividad deberá ser agrupada a fin de seguir detalladamente los distintos aspectos de dicha actividad. Cada tópico quedará debidamente identificado y el material dispuesto en el orden conveniente a efecto de que sea fácil localizarlo y seguir el movimiento o acción.

Los elementos pertenecientes a una actividad se consignarán con el suficiente detalle para que sea fácil un estudio de la misma. Se ocuparán las técnicas adecuadas de consignación en gráficas. Equipado de esta forma contando con el conocimiento técnico y la capacidad adecuada el auditor se encontrará en posición de definir los hechos, localizar problemas y deficiencias en los métodos y desempeño administrativos y buscar las soluciones para los mismos.

2.4.5. INSTRUMENTOS Y TECNICAS

Son varias las técnicas observadas en la Auditoria Administrativa. Algunas de ellas se enumeran a continuación:

1. Gráficas de organización (Estructural, de línea y de puestos)
2. Gráficas de procesos (Productos, hombres, operación)
3. Gráficas de tiempo (Hombre-máquina)
4. Gráficas de distribución (maquinaria, equipo, edificios)
5. Gráfica de comparación (gantt, relación, línea)
6. Gráfica de combinación (proceso, hombre con proceso, forma)
7. Gráficas figurativas (barras, mapas, línea)
8. Estudios de tiempos (trabajador, producto, tiempo)
9. Hojas de datos (entrevistas, estadísticas, estudios de observación)
10. Investigación de operaciones.
11. Símbolos, claves, planillas, dibujos.
12. Hojas de trabajo.

La presentación en forma gráfica ha sido considerada desde hace tiempo como el método visual mas eficaz para la interpretación ya que pueden revelar factores ocultos que tal vez no se aprecien al examinar los datos originales. Conviene que el auditor se familiarice con todos los tipos de gráficas y que haga la elección correcta cuando sea necesario preparar alguna. La principal utilidad de los estudios de tiempo y movimiento, radica en la eliminación, simplificación y estandarización del trabajo. Consisten en un procedimiento sistemático para el análisis del trabajo, a fin de eliminar y establecer normas de tiempo para la tarea.

La investigación de operaciones constituye una ciencia aplicada que utiliza todas las técnicas conocidas como instrumentos para la resolución de un problema específico. Comprende el empleo de las matemáticas, los resultados del estudio de tiempos, métodos estadísticos y las técnicas de programación lineal, lógica simbólica y teoría de información, predicciones y comparación de valores. Las diversas técnicas mencionadas constituyen los medios para la organización de los datos.

2.4.6. PAPELES DE TRABAJO

Todos los hechos debidamente comprobados y datos pertinentes habrán de registrarse en documentos, ya que estos constituyen una historia de los hechos y tienen mucho valor para consultas posteriores. Además, un documento planeado con todo cuidado facilitará la preparación de informes concisos.

Los papeles de trabajo consisten en registros de datos, gráficas, informes, programas, etc. Recopilados o elaborados por el auditor en el curso de su trabajo.

2.4.7. PREPARACION DEL INFORME DE AUDITORIA

Una práctica común es que el auditor redacte su informe en borrador en medida que realiza su trabajo. La preparación cuidadosa del informe, con todos los aspectos y recomendaciones, corona el trabajo. Conviene tener presentes varios puntos fundamentales al redactarlo y el método debe ser objeto de particular atención. Todos los hechos que reflejen circunstancias fuera de lo normal, deficiencias, irregularidades, puntos débiles, pérdidas innecesarias, métodos inadecuados, etc. se dispondrán en el

orden de su importancia relativa. Luego vendrá, los detalles tratados con los supervisores y otros empleados.. Habrá que indicar o transcurrir normas vigentes y comentarios respecto a lo descubierto durante la auditoria. Finalmente vendrán las recomendaciones formuladas por el auditor, las cuales deberán redactarse sencilla y claramente.

El contenido de un típico informe de Auditoría Administrativa es el siguiente:

I. Finalidad y alcance
II. Puntos sobresalientes.
III. Aspectos comentados con la supervisión.
IV. Prácticas corriente (detalle)
V. Discusión o comentarios
VI. Recomendaciones
VII. Ilustraciones

Realizando los pasos que integra la metodología se logra con éxito la presentación del informe final de la Auditoría Administrativa practicada y una vez presentado éste, considero que el planteamiento y ejecución de los sistemas y procedimientos de la misma son más sencillos, los cuales a continuación menciono.

2.5. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

"Son indispensables políticas claras y precisas. Cada decisión y acción debe basarse en un razonamiento adecuado, encaminarse hacia los objetivos de la empresa; de otra manera, surgirá la confusión. Las políticas se necesitan en la toma de decisiones con

respecto a: líneas de productos, finanzas, personal, investigación, salarios, precios de venta, compras, reparaciones, inventarios, canales de distribución y demás problemas. La selección de una forma de actuar debe realizarse con el propósito de alcanzar un fin indefinido. " (26)

La finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y obtener las metas de la organización, a que haga del conocimiento general lo que se persigue, a contribuir a que el personal pueda satisfacer esos deseos. La revisión de ambos elementos de la administración, busca mejorar los métodos, desechar los caminos anticuados, las gastadas ruinas tradicionales, disminuir costos de procesamiento del trabajo de oficina, mediante la eliminación del desperdicio, duplicación de trabajos e ineficiencias.

La evaluación de un sistema o procedimiento, comprende tres aspectos a considerar. El primero, si dicho sistema o procedimiento satisface la totalidad de necesidades corrientes; el segundo: si funciona en forma eficaz, y el tercero: cual es su grado de eficacia.

Lo que importa es cerciorarse de que el sistema o procedimiento esté proyectado de modo que con su funcionamiento se obtengan los resultados apetecidos. Debe determinarse lo que se está haciendo, dónde, cómo, cuándo y por quién. Cada paso individual en el proceso debe ser estudiado y evaluado. Al mismo tiempo, es necesario estar alertas a toda mejora que pueda hacerse. Aún cuando puede resultar difícil determinar con precisión hasta dónde funciona bien un sistema o procedimiento, su

grado de eficacia puede ser apreciado en cierto modo, cotejando las actividades desde el punto de vista de velocidad, exactitud y flujo ordenado del trabajo.

Es necesario que el auditor siempre esté atento a detectar probables deficiencias e irregularidades. Necesita cotejar las actividades con las órdenes, de ver si estas últimas están siendo ejecutadas al pie de la letra. Toda desviación deberá hacerse del conocimiento del supervisor a quien corresponda hacer cumplir las órdenes, para que proceda a poner el remedio. Tal vez en algunas ocasiones y en virtud de ciertas circunstancias extraordinarias, el auditor encuentre que el buen criterio aconseja a menudo apartarse de las órdenes, quizá para alcanzar mejor objetivo perseguido.

La función de sistemas y procedimientos, en algunas empresas, se concreta a rellenar hoyos o parchar roturas aquí y allí, con objeto de mantener en marcha la organización. Cuando ésta es la situación, se suele emitir numerosos suplementos o revisiones en forma de memorándums, sin tomarse el tiempo necesario para redactar y producir nuevas instrucciones completas. Por lo común, eso se debe a lo insuficiente del personal.

Para poder corregir dichas anomalías a continuación profundizo en algunas consideraciones que deben aplicarse con el personal que labora en la empresa.

2.6. RECURSOS HUMANOS

La evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y

fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conservación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades.

El auditor puede encontrar muchos casos en que el Director necesite ayuda para dar una solución a los problemas del personal. Es probable que éstos se deban a equivocadas políticas establecidas por la empresa, supervisión pobre o deficiente, espacio inadecuado, ventilación impropia, instalaciones de comedor insuficientes, etc. Una forma apropiada de obtener un panorama justo y amplio de los aspectos que afectan los sentimientos del trabajador, es realizando una encuesta entre el personal.

Es necesario que las políticas y procedimientos de personal se asienten por escrito y corresponde al auditor revisarlos acuciosamente para ver que estén completos comprobando si reflejan bien la filosofía de la dirección con respecto a las relaciones industriales. En la Auditoría Administrativa de personal, habrá que atender al sistema que se sigue para llevar registros y a la preparación y trámite de los informes de personal. El informe sobre *rotación* del personal merece atención especial.

Según FERNANDEZ ARENAS la Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. La continua necesidad de verificación así como de control de las prácticas y programas de una empresa, dan como resultado el logro de los objetivos esperados por la misma; a través de la evaluación de las acciones de las personas, donde por interés colectivo se

apegarse a las políticas, solucionando los problemas administrativos para la satisfacción de los objetivos Institucionales que son tres:

1. De servicio; a los consumidores o usuarios. Buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

2. Social; a los colaboradores. Buen trato económico y motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa.

3. Económico; a los inversionistas. Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido. A los acreedores; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la Institución.

A continuación describo la Contraloría y funciones del Contralor, para poder profundizar en el tema elegido, recopilando los tres primeros capítulos y aplicándolos al Departamento de Contraloría de una Empresa Pública y a su estudio en una Unidad de Servicio Médico, cuarto y quinto Capítulo, respectivamente.

INDICE DE CITAS

22. TERRY, Ph. D. George/ FRANKLIN Ph. D. Stephen
Principios de Administración
Compañía Editorial Continental, .S.A. de C.V. México 1991. Página 545.

23. Ibid 22, Páginas 545 y 546.

24. FERNANDEZ, Arena José Antonio
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana, S.A. México 1981. Página 11

25. BALDAMUS, Paasche Karin/HERNANDEZ, Yabur Lauzi
Tesis: Dirección Administrativa y Sistemas de Información Administrativa
Abril, 1994. Página 117.

26. Ibid 24, Página 29

CAPITULO III

LA CONTRALORIA Y EL CONTRALOR

En el capítulo anterior establecí el concepto de Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, manifestando nuevamente la intervención del Proceso Administrativo en éste. Existe una interrelación en cuanto a: el Proceso Administrativo, la Auditoría Administrativa y el Control Interno, ya que todos necesitan de la fuerza humana para su desarrollo y de un proceso para la consecución de los objetivos.

En este apartado hablaré de la Contraloría y de sus funciones y mencionaré el vínculo existente entre los Recursos Humanos, propiamente el Proceso Administrativo y las funciones de un departamento de Contraloría.

Para poder definir la Contraloría, importancia, funciones, aptitudes y actitudes que un Contralor debe tener en la ejecución de sus funciones, para el éxito en el desempeño de su trabajo comienzo por definir Contabilidad General, ya que de ésta se desprende.

3.1. CONTABILIDAD GENERAL

"Conjunto de principios y mecanismos técnicos, que tienen por objeto registrar, clasificar, resumir y presentar las operaciones estáticas y dinámicas, pasadas o futuras que afectan el patrimonio de una persona física, moral o entidad económica." (27)

El Comité sobre TERMINOLOGIA DEL A.I.C.P.A. de los Estados Unidos, propuso en 1941 que se definiera Contabilidad como: "El arte de registrar, clasificar y resumir de una manera significativa y en términos monetarios, las transacciones y eventos, que

son cuando menos en parte, de carácter financiero, así como de interpretar sus resultados." (28)

Para el Instituto Mexicano de Contadores Públicos la Contabilidad Financiera es: "Una técnica que se utiliza para producir sistemática y estructuradamente información cuantificativa expresada en unidades monetarias, de las transacciones que realiza una entidad económica y de ciertos eventos económicos identificables y cuantificables que la afectan, con el objeto de facilitar a los diversos interesados, el tomar decisiones en relación con dicha entidad económica." (29)

Por lo tanto, concluyo que la Contabilidad es una técnica que produce información y registra operaciones económico-financiero, las cuales ayudan en la toma de decisiones de una empresa. El cumplir con el proceso contable produce a las entidades información útil y confiable que queda plasmada en estados financieros de manera condensada, y que ayuda a los directivos de la misma a minimizar el riesgo en la toma de decisiones.

Teniendo un panorama amplio de la Contabilidad , procedo a definir la Contraloría.

3.2. CONTRALORIA

"La Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica." (30)

Las empresas deben tener cuidado en la obtención de recursos y en la canalización de los mismos, enfatizando y manteniendo mayores y/o mejores controles sobre las operaciones. de las mismas; todo esto debido a las presiones económico-sociales de nuestra época que obliga a las empresas a tener una Administración Financiera eficiente.

La importancia de la Contraloría se deriva de que coadyuva a planear, organizar, dirigir y controlar todas las funciones de la empresa. A continuación defino las funciones de la misma.

3.3. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA

La Contraloría debe establecer y coordinar un plan de control de operaciones para poder medir así como comparar dichos planes con los esperados. Para poder informar a las autoridades sobre la validez de los objetivos debe evaluar e interpretar dichos resultados, para así obtener la eficiencia en la protección de los activos del negocio.

La Contraloría cuenta con funciones generales y específicas para el logro de los objetivos, los cuales no son de carácter limitativo ni estándar, sino únicamente enunciativos.

A continuación cito gráficamente en la Figura 3.1 el Proceso de las Funciones de la Contraloría y posteriormente las explico.

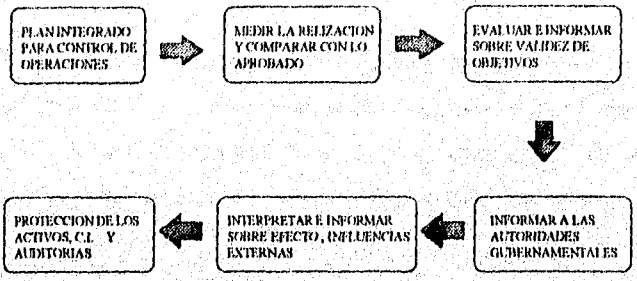


Fig. 3.1. FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA

1. Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado para el control de las operaciones, dicho plan debe proveer hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades así como programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar el plan.

2. Medir la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costos, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la complicación de los registros estadísticos según se requieran.

3. Evaluar e informar sobre la validez de los objetivos de la empresa y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización, y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Esto incluye la consulta con todos los segmentos de la

gerencia responsable de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio, según se relacione con el desarrollo de esta función.

4. Informar a las autoridades gubernamentales según se requiera y supervisar todos los asuntos concernientes a impuestos.

5. Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, así como de las influencias gubernamentales en cuanto afecten las operaciones de la empresa.

6. Proveer la adecuada protección de los activos del negocio. Esta función incluye el establecimiento, el mantenimiento de un adecuado control interno y auditoría, así como la efectiva protección por medio de pólizas de seguros y fianzas.

En términos generales éstas son las finalidades y responsabilidades de la Contraloría; sin embargo, el Instituto de Ejecutivos de Finanzas de los Estados Unidos, ha presentado una lista de deberes específicos como un desglose a las funciones antes mencionados y establecidos gráficamente en la Figura 3.2 que presento al terminar de citarlos.

3.4. DEBERES ESPECIFICOS DE LA CONTRALORÍA

1. Establecimiento y supervisión de todos los registros de la contabilidad de la empresa.

2. Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa.

3. La auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa, donde quiera que tengan lugar.

4. Obtención de los costos de producción y distribución.

5. Obtención y cálculo de los costos de los inventarios físicos.

6. Preparación y archivo de las declaraciones fiscales, y supervisión de todas las cuestiones relacionadas con los impuestos.

7. Preparar e interpretar todos los registros e informes estadísticos de la empresa.

8. Como director de presupuestos, preparar en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa, para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal.

9. Comprobar correctamente que los bienes de la empresa, están asegurados en forma debida y adecuada.

10. Iniciar, preparar y publicar, normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda

la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos.

11. Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente.

12. Comprobar periódicamente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración y/o del Comité Ejecutivo son efectuadas y registradas con exactitud.

13. Mantener registros adecuados de todos los contratos y documentos importantes.

14. Dar la aprobación para su pago o el refrenado correspondiente de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa, que hayan sido firmados por el Tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el Consejo de Administración.

15. Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de la empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o regulaciones establecidas por el Consejo de Administración.

16. Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas, norma necesaria para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente consultados.

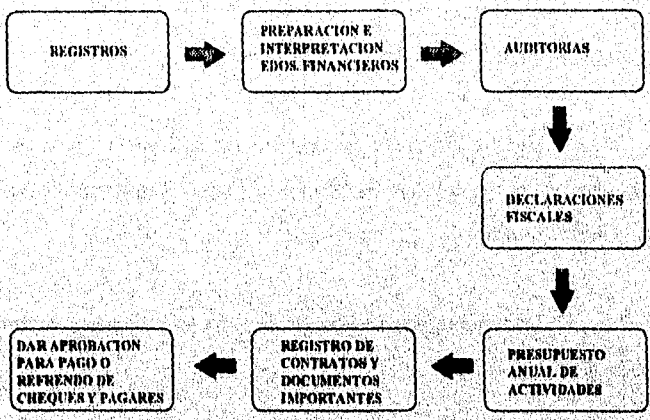


Fig. 3.2. DEBERES ESPECIFICOS DE LA CONTRALORIA

Estas funciones son enunciativas de lo que idealmente debería ser la actividad del contralor. Se sabe que en la práctica no hay uniformidad en las labores ni en las responsabilidades que son encomendadas; así los deberes y trabajos que no son claros bajo la jurisdicción de otras áreas, o trabajos adicionales y especiales, pueden caer o no dentro de su cuadro de operaciones.

Para poder describir el perfil del Contralor, defino, primeramente a éste, para la mejor comprensión de las actitudes, aptitudes necesarias que debe asumir para el cumplimiento de los objetivos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

3.5. CONTRALOR

"Contralor, es el Contador encargado, cuya capacidad técnica e intereses profesionales están confinados a una sola organización o grupo orgánico, y que ha recibido ese título de la gerencia o de los directores de las respectivas organizaciones." (31)

"Funcionario de alta jerarquía que depende directamente de la Dirección. El Licenciado en Contaduría es el profesionista idóneo para desempeñar el puesto de Contralor, y por ende, implantar y/o desarrollar el Control Interno, ya que posee conocimientos y entrenamiento práctico en áreas tales como: Contabilidad, Auditoría, Finanzas e Impuestos; básicos en la función de la Contraloría." (32)

Las actividades que se le encomiendan son determinados por las características y necesidades tanto específicas como particulares de cada empresa.
Conociendo las labores encomendadas al Contralor, se sabe que para que pueda desempeñar esa actividad debe reunir ciertos requisitos y/o características en cuanto a su experiencia, campo profesional así como conocimientos de disciplinas, pudiendo enfrentarse a resolver los múltiples problemas que se le presenten en el desempeño de sus labores.

3.5.1. APTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR

Es necesario señalar la necesidad y obligación que tiene el ejecutivo de mantener y acrecentar día a día sus conocimientos mediante la práctica constante del estudio, para que pueda desempeñar las necesidades que requiere su puesto.

Como se maneja una cantidad de materias y requerimientos, no se le puede exigir al contralor que domine en forma profunda, todas y cada una de ellas. Pero sí se recomienda que tenga los conocimientos sólidos de éstas, y una visión amplia por la compañía, así como el conocimiento de las funciones y operaciones para evaluarlas y apreciar su importancia para relacionarlas entre si, haciendo de esto un conjunto armonioso.

A continuación presento una relación de los conocimientos o sea, los juicios, entendimientos, inteligencia y razón, así como las caracteristicas, que son las propiedades, particularidades, riesgos, singularidades y peculiaridades que idealmente se pretenden en el contralor.

1. Conocimiento y comprensión del campo, industria o comercio dentro del que actúa su empresa.

2. Conocimientos básicos de administración, mercadotecnia, producción, finanzas, personal, contabilidad y sistemas de procesamiento e información.

3. Habilidad para interpretar y analizar datos estadísticos y financieros, así como para expresar con claridad sus ideas, tanto en forma verbal como escrita.

4. Intuición y gran visión de los negocios, que le permitan captar los problemas en forma integral y no aislada, además de no sólo captarlos en el presente, sino tener la habilidad de proyectarlos a futuro.

5. Amplios conocimientos acerca de la historia, funciones y actividades de la empresa, para la cual presta sus servicios.

6. Conocimientos de derecho. Las operaciones de una empresa, usualmente se encuentran regidas por normas de derecho mercantil, derecho fiscal, derecho de trabajo, de esto la importancia de que el contralor tenga conocimientos suficientes de: Ley Federal de Ingresos de la Federación, Ley del Impuesto sobre la Renta, Ley del Impuesto al Valor Agregado, Ley General de Sociedades Mercantiles, Código de Comercio, Ley Federal de Trabajo, Ley del Seguro Social, Código Aduanero, Código Fiscal de la Federación y Leyes Fiscales de aplicación especifica, a las operaciones de su empresa.

Una vez conocidas las funciones y deberes del Contralor, así como los conocimientos y cualidades, señalo a continuación la actitud que debe observar en el desempeño de sus labores, como corresponde al administrador, que no sólo se preocupa por proteger los intereses de los inversionistas sino también los de los empleados, trabajadores, consumidores, acreedores y público en general. De acuerdo a esto su actuación debe basarse en los siguientes puntos.

3.5.2. ACTITUDES NECESARIAS EN EL CONTRALOR

Las actitudes y aptitudes que a continuación cito son según PERDOMO MORENO. Estas las represento en la Figura 3.3 posteriormente.

1. Práctica adecuada de las técnicas de las relaciones humanas, sin olvidar que el personal es el factor fundamental a través del cual se desarrollan las operaciones de la empresa.

2. Precisar en forma clara los objetivos, tanto de la empresa como de los grupos que se encuentren bajo su supervisión.

3. Interés manifiesto por la investigación de mejores procedimientos y promoción de métodos que eviten deficiencias y desperdicios, de tal manera que se superen las condiciones existentes en su empresa y se alcance una mayor eficiencia de operación.

4. Utilizar eficazmente todos los recursos materiales y humanos con que cuente su organización.

5. Interés por conocer las necesidades de la dirección de la empresa y el nivel gerencial, en cuanto a la información que requieran para conocer el resultado de las operaciones y que les sirva de base para la toma de decisiones.

6. Actuar como consejero y participar en las discusiones que tratan de resolver problemas de áreas diferentes a la suya, evaluando métodos, alternativas y sugiriendo mejoras.

7. Señalar honesta y valientemente, en forma imparcial, las deficiencias y puntos débiles que observa en la organización, y aceptar sinceramente los puntos de vista de otros para evitarlos y corregirlos.

8. Practicar un riguroso control sobre su propio trabajo, evitando aquellas actividades que le distraigan y entorpezcan sus funciones, y asegurarse completamente que las normas y políticas de la empresa sean cumplidas rigurosamente.

En la Figura 3.3, presento un cuadro en donde incluyen estas dos apreciaciones del Contralor.

APTITUDES	ACTITUDES
* CONOCIMIENTO DEL GRUPO DE SU EMPRESA	* TECNICAS RELACIONES HUMANAS
* CONOCIMIENTO DE ADMINISTRACION, FINANZAS CONTABILIDAD, PARA INTERPRETAR ESTADOS FINANCIEROS.	* PRECISION
*GRAN VISION DE NEGOCIOS	* INTERES
* CONOCIMIENTO LEYES DIVERSAS	* UTILIZACION EFICAZ DE LOS RECURSOS MATERIALES Y HUMANOS
	* AMPLIO CRITERIO
	* HONESTIDAD
	* CONTROL SOBRE SU PROPIO TRABAJO

Fig. 3.3. APTITUDES Y ACTITUDES DEL CONTRALOR

Luego entonces, además de las actitudes mencionadas, el Contralor tiene la obligación de exponer claramente a los niveles de Dirección y Gerencia el alcance e importancia

de su gestión, preocuparse verdaderamente por adquirir los conocimientos necesarios para la eficiente realización de sus funciones, tratar de que las empresas se estructuren de acuerdo a principios de administración y defender su posición e impedir la invasión de sus actividades; todo ello, a través de una actuación responsable, honesta e inteligente; en la cual, no tengan cabida posturas egoistas, necias o serviles y si en cambio destaque el deseo de cooperación y el tacto adecuado para influir y convencer a los demás miembros de la empresa, a fin de que utilicen y obtengan ventajas de la administración moderna.

Para finalizar con este tema menciono a continuación la estructura orgánica de la Contraloría así como la posición en que debe encontrarse o situarse el Contralor dentro de la misma .

3.6. POSICION DE LA CONTRALORÍA Y ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL

No existe una norma general para situar a la Contraloría dentro del organigrama de una empresa, ya que existen diversos factores que condicionan quién debe nombrar al Contralor, a quién debe reportar y su sitio dentro de un esquema de organización. Se deben considerar factores como:

a) Estructura general de la empresa.

b) Labores que se le encomiendan al (los) funcionario (s) de finanzas.

c) Magnitud de la compañía.

d) Grado de desarrollo del proceso de administración en la empresa.

La Contraloría va a depender de la Dirección o Gerencia, ya que su responsabilidad debe fluir del nivel más alto de la empresa, como lo muestra el siguiente organigrama.

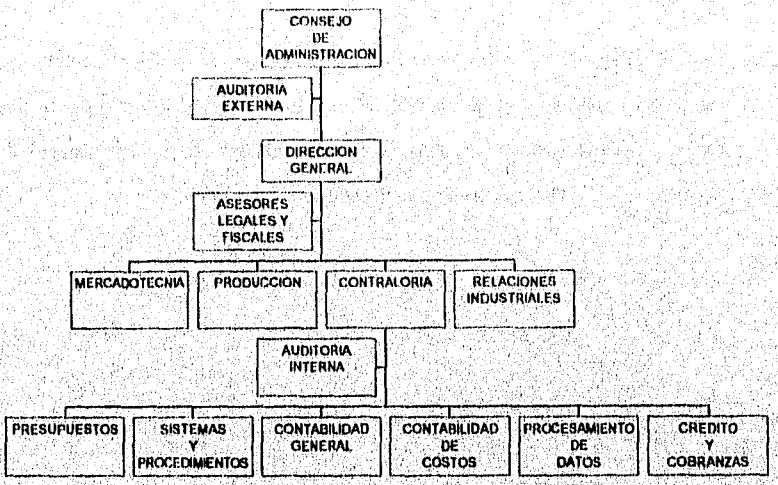


Fig. 3.4. POSICION DE LA CONTRALORÍA DENTRO DE UNA EMPRESA

El Contralor estará revestido de la jerarquía y autoridad que le corresponde dada la importancia de sus funciones y también estará siempre informado de los objetivos y políticas de la dirección, con lo cual podrá formular los programas y planes de trabajo que considere adecuados para la buena marcha del negocio.

El llevar un control adecuado en las operaciones así como en las funciones de una empresa, canaliza mejor los resultados esperados. El Contralor de la empresa juega un papel importante , ya que a través de este se van a cumplir dichas expectativas y controles.

Una vez establecidas las funciones y requisitos con los que debe contar el Contralor en cuanto su actuación y aptitudes se refiere, procedo a unificar los tres primeros capítulos para dirigirlos a mi tema de investigación que es el departamento de Contraloría del I.M.S.S.; determinando su estructura y funciones.

INDICE DE CITAS

27. PERDOMO, Moreno
Fundamentos de Control Interno
Editorial E.C.A.S.A. México 1989. Página 13.

28. KOHLER, Eric L.
Diccionario para Contadores
Unión Tipográfica Editorial, Hispano Americana, S.A. de C.V.
México 1982. Página 110.

29. PAZ, Zavala Enrique
Introducción a la Contaduría
Editorial E.C.A.S.A. México 1988. Página 155.

30. ALCANTARA, González
La Contraloría y sus Funciones
Editorial E.C.A.S.A. México 1990. Página 6

31. Ibid 28, Página 120.

32. Ibid 29, Página 92.

CAPITULO IV

EL DEPARTAMENTO DE CONTRALORIA EN UNA EMPRESA PUBLICA DEL SECTOR SALUD

En el capítulo anterior defini la Contraloría y sus funciones como objeto de materia de contabilidad. En este Capítulo aplico esta información especificamente al Departamento de Contraloría de las Oficinas Generales del Instituto Mexicano del Seguro Social, basándome en manuales de procedimientos, periódicos emitidos por el Instituto, registros internos del departamento, entrevistas informales, así como en el Método de observación.

Comienzo dando un panorama amplio del Instituto como empresa Pública que se considera, por lo que inicio con ¿qué es una empresa? para resumir sus antecedentes históricos posteriormente.

4.1. EMPRESA

"Es una entidad económica en donde se concentran los bienes encaminados a la industrialización, comercialización al servicio y otros procesos más; el dinero o bienes aportados por el dueño(s) y terceras personas, el trabajo proporcionado por el personal contratado, el mobiliario, equipo, local y demás bienes para su funcionamiento; las mercancías o materias primas compradas a los proveedores, todo esto para lograr riquezas o beneficios de tipo lucrativo, social y económico." (33)

"Es un conjunto de asociaciones de recursos técnicos, humanos, financieros y materiales; para lograr beneficios tomando en cuenta también los aspectos sociales y económicos que resulten." (34)

Luego entonces, para mí una empresa es aquella que dispone oportunamente de información acerca de las condiciones físicas, políticas, económicas y sociales que

afectan la operación o desarrollo de la misma, la cual puede operar con fines lucrativos o no lucrativos.

Los objetivos de la empresa se enumeran y clasifican según corresponde a los intereses de la sociedad, los trabajadores y los inversionistas; éstos se definen considerando los métodos utilizados, las personas que participan en ello así como las razones por las que se escogieron, ilustrando este párrafo en la Figura 4.1 que a continuación presento.

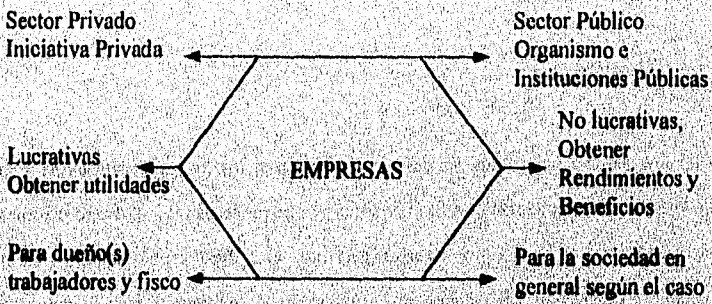


Fig. 4.1. AMBITO, OBJETIVO Y FINALIDAD DE LA EMPRESA

En la figura anterior el ámbito de una empresa se refiere específicamente a la clasificación del sector, ya sea público o privado; el objetivo de la misma es el obtener o no rendimientos y beneficios, ésto es, que persigan fines lucrativos o no lucrativos y por último la finalidad de la misma es el enfoque de dichos objetivos, es decir, si va dirigido a una persona física y/o moral o a la sociedad.

A continuación indico la clasificación general de una empresa.

4.1.1. CLASIFICACION GENERAL

Para mejor comprensión de la clasificación de Empresa, presento en la Figura 4.2. un cuadro con las agrupaciones determinantes para dicho ordenamiento. en donde:

a) La actividad o giro implica las funciones que desarrolla la empresa en cuanto a su contexto social, ya sean industriales, comerciales o de servicio.

b) El origen de capital, va a depender de las aportaciones y de las orientaciones de sus actividades: privadas o públicas.

c) La magnitud de la empresa, se representa de acuerdo al enfoque financiero, del personal, de la producción, de las ventas; como micro, pequeña, mediana y grande.

d) Otros criterios, en donde se clasifican aquellas que no se han enunciado en los tres puntos anteriores y que pueden ser de tipo económico, jurídico, por su duración, etc.

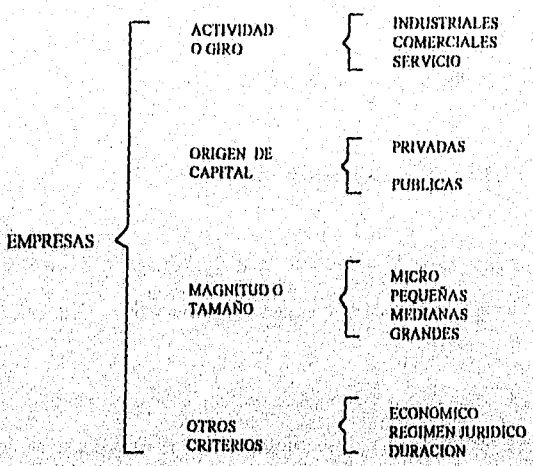


Fig. 4.2. CLASIFICACION DE LA EMPRESA

Por su origen de capital se considera al Instituto Mexicano del Seguro Social como una empresa pública, la cual posteriormente defino.

En la siguiente Figura 4.3. cito la constitución legal de la empresa, en donde se considera, tanto a la persona física como moral, con sus características.

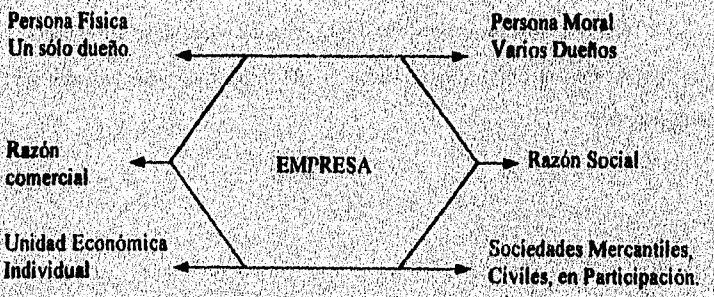


Fig. 4.3. CONSTITUCION LEGAL DE LA EMPRESA.

4.1.2. EMPRESA PUBLICA, DESCENTRALIZADA

"La empresa descentralizada es aquella en la que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propios." (35)

El Lic. RUIZ MASSIEU define como empresa pública a "La entidad económica personificada en la que el Estado ha contribuido con capital por razones de interés público, social y general." (36)

La identificación de las Empresas Públicas pueden ser de Tipo I o de Tipo II.

a) "Empresa Pública Tipo I. Entidades que prestan los servicios públicos tradicionales, cuya actividad se orienta a asegurar la reproducción del sistema, previendo la infraestructura socioeconómica básica, y que tiende a situarse en condiciones monopólicas.

b) Empresa Pública Tipo II. Las empresas industriales y comerciales que se ubican en los campos relativamente nuevos de la intervención estatal directa en la economía, que se regirán por una lógica más productiva y maximizadora que las primeras, y que tienden a actuar en condiciones de mercado más competitivas." (37)

Por lo tanto el I.M.S.S. se constituye como un Organismo Público y Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios proyectándose en el Tipo I.

A continuación presento los antecedentes generales del I.M.S.S.

4.2. ANTECEDENTES GENERALES (Fuente: Antecedentes Históricos del I.M.S.S.)

Como Instituto de Derecho Positivo Nacional, el I.M.S.S. posee fundamento jurídico y obtiene las formas que regulan su funcionamiento a partir de una ley que debió ser aprobada por el Congreso de la Unión y promulgada después por el Ejecutivo, siguiendo para ello todo el procedimiento de elaboración establecido para el caso en la Constitución Política del país.

En Agosto de 1929, siendo presidente de la República Don Emilio Portes Gil, se reforma el Artículo 123 en los siguientes términos: *Se considera de utilidad pública la expedición del Seguro Social y ella comprenderá los seguros de invalidez, de vida, cesación involuntaria del trabajo, enfermedades y accidentes.*
En su plan de Gobierno, el General Lázaro Cárdenas, también contempla la expedición de una Ley del Seguro Social. (L.S.S.)

El 2 de junio de 1941, mediante acuerdos del entonces Presidente de la República, General Manuel Avila Camacho, se crea una Comisión Técnica para elaborar el proyecto de la L.S.S.

Dicho proyecto fue aceptado por el Congreso de la Unión en diciembre de 1942. Los tres hombres que intervinieron decisivamente en la formulación y expedición de la Ley definitiva del Seguro Social fueron: Ignacio García Téllez, que coordinó los trabajos para su estudio y redacción, así como los generales Lázaro Cárdenas y Manuel Avila Camacho, el primero promovió los trabajos previos y el segundo se encargó de decretarla y de mantener con firmeza la decisión de hacerla cumplir durante los primeros y difíciles tiempos.

En 1942 confluían todas las circunstancias favorables para que finalmente pudiera implantarse en México el Seguro. El interés de Avila Camacho por atender a las cuestiones laborales ya se había manifestado desde el mismo día en que asumiera la Presidencia Nacional, cuando anunció la creación de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social, la cual quedó encomendada a Ignacio García Téllez, quien había dirigido los trabajos de redacción del último proyecto cardenista de la Ley del Seguro Social y Secretario de Gobernación del régimen anterior.

Anteriormente, en el segundo Plan Sexenal preparado para la campaña electoral Avilacamachista de 1940, en caso de salir triunfante el candidato del PRM, ya se había establecido que en su primer año de gobierno debía llevar a cabo, impostergablemente la expedición de la *Ley de Seguros Sociales, que debe cubrir los riesgos profesionales y sociales más importantes, y en cuya organización y administración debe intervenir la clase obrera.*

Y luego, al protestar como presidente de la República, Avila Camacho había reiterado su compromiso de laborar con todo entusiasmo para mejorar las condiciones de trabajo de todos los mexicanos, y particularmente, por conseguir *que un día próximo las leyes de seguridad social protegieran a todos los mexicanos en las horas de adversidad, en la orfandad, en la viudez de las mujeres, en la enfermedad, en el desempleo, en la vejez, para así sustituir el régimen secular que por la pobreza de la nación se había tenido que vivir.*

Finalmente el 19 de enero de 1943, se promulga la Ley del Seguro Social que da origen, en 1944, al establecimiento del I.M.S.S.

En 1973 las condiciones socio-unión del país provocan modificaciones necesarias, dando paso a una nueva Ley del Seguro Social y Solidaridad Social.

El Instituto Mexicano del Seguro Social surgió como una vía idónea para alcanzar algunos de los ideales fundamentales de la Revolución y como respuesta a las aspiraciones de la clase trabajadora. Actualmente la Ley señala que la Seguridad Social tiene como finalidades el garantizar el derecho humano a la salud, la asistencia médica, la protección de los medios de subsistencia y los servicios sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo. A efecto de cumplir con tal propósito el Instituto cuenta con cinco ramas de seguro: Enfermedades y Maternidad; Invalidez, Vejez, Cesantía en Edad Avanzada y Muerte (IVCM), Riesgos de Trabajo y Guarderías que se financian con contribuciones equivalentes al 24.5% del salario cotizable. En 1992 se añadió el Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), que representa el 2% del salario cotizable como se muestra a continuación en la Figura 4.4.

Ramo	Prima (%)	Aportantes
Enfermedades y Maternidad	12.5	Tripartito
I.V.C.M.	8.5	Tripartito
Riesgos de Trabajo Promedio	2.5	Patronal
Guarderías	1	Patronal
SAR	2	Patronal
Total	26.5	

Fig. 4.4. CONTRIBUCIONES DEL I.M.S.S. (1995)

Después de 52 años de operación se puede decir que los logros son encomiables. El I.M.S.S., a través de su régimen obligatorio, le da cobertura a 37 millones de mexicanos; cuenta con una infraestructura superior a 1,700 Unidades Médicas; cubre más de 1,430,000 pensiones mensualmente; a sus instalaciones médicas asisten diariamente más de 700,000 personas, y en ellas nacen uno de cada tres mexicanos; sus guarderías reciben cerca de 61,000 niños. Para hacer esto posible, en el Instituto laboran más de 340,000 trabajadores y su presupuesto de ingresos para 1955 rebasa los 46 mil millones de nuevos pesos.

Habiendo mencionado los antecedentes generales del Instituto procedo a definirlo como instrumento de la Seguridad Social para así introducirme al organigrama general que refleja la ubicación de la contraloría.

Como apoyo y para mayor comprensión presento las siguientes Figuras 4.5. y 4.6.

AÑO	TRABAJADORES	DERECHO HABIENTES	TRABAJADORES POR 1000 DERECHOHABIENTES
1994	1,924	355,527	5.41
1950	9,954	973,0085	10.23
1955	13,524	1,576,1296	8.59
1960	26,174	3,360,389	7.75
1965	50,880	6,815,685	7.47
1970	65,063	9,772,492	6.66
1975	110,758	16,337,593	6.78
1980	194,332	24,125,307	8.06
1985	265,150	31,528,583	8.42
1990	324,700	38,575,140	8.40
1991	333,330	38,953,374	8.56
1992	334,399	37,464,560	8.93
1993	399,404	36,737,601	9.24
1994	345,238	36,733,331	9.40

Fig. 4.5. EVOLUCION DE TRABAJADORES Y DERECHOHABIENTES

AÑO	TRABAJADORES	ASEGURADOS	TRABAJADORES POR 1000 ASEGURADOS
1983	254,922	7,059,122	36.11
1984	258,121	7,630,396	33.82
1985	265,750	8,132,189	32.60
1986	270,952	7,985,558	33.93
1987	282,449	8,757,094	32.25
1988	292,811	8,917,056	32.83
1989	306,679	9,926,336	30.89
1990	324,700	10,764,012	30.16
1991	333,330	11,333,485	29.41
1992	334,399	11,368,526	29.41
1993	339,304	11,317,348	29.98
1994	345,238	11,609,792	29.73

Fig. 4.6. EVOLUCION DE LOS RECURSOS HUMANOS EN RELACION CON LOS ASEGURADOS

4.3. EL I.M.S.S. COMO INSTRUMENTO BASICO DE LA SEGURIDAD SOCIAL DE NUESTRO PAIS

La Seguridad Social satisface un conjunto de necesidades individuales que dan servicio, que pueden integrarse a la organización administrativa del país o constituirse en Instituciones Autónomas con personalidad jurídica propia.

La Seguridad Social es un servicio público, tiene como objeto la satisfacción de un interés general, con fines desinteresados. Para la Institución que la lleva a cabo, significa ejercer una autoridad sobre los individuos, en particular sobre aquellos que deben respetar las obligaciones impuestas por la Ley. Las Instituciones perciben cuotas o impuestos obligatorios, constituyen una descentralización del Poder Público, en la medida en que reciben poderes que superan los medios de que disponen las Instituciones de Derecho Privado.

Lo anterior se contempla en el Artículo 123 Constitucional, apartado XXIX, el cual establece que es de utilidad pública la Ley del Seguro Social ya que proporciona protección y ayuda a la población en casos de índole biológico, social o por alguna eventualidad que afecte su capacidad económica.

La Ley del Seguro Social promulgada el 19 de enero de 1943 formaliza la creación del Seguro Social como **organismo público y descentralizado, con personalidad jurídica, patrimonios propios**; a cuyo cargo está la organización y administración del Seguro Social.

Lo considera además, como el instrumento básico de la Seguridad Social y lo establece como un Servicio Público Nacional, sin perjuicio de los sistemas instituídos por otros ordenamientos.

4.4. EL OBJETIVO DE LA SEGURIDAD SOCIAL EN MEXICO

La creación del Instituto Mexicano del Seguro Social traduce en actos concretos la política del Estado Mexicano en materia de Seguridad Social, la cual concede importancia vital el problema de la salud, sin descuidar los aspectos de tipo económico y social. De esta manera se orienta a garantizar:

a) El Derecho Humano a la Salud

b) La Asistencia Médica

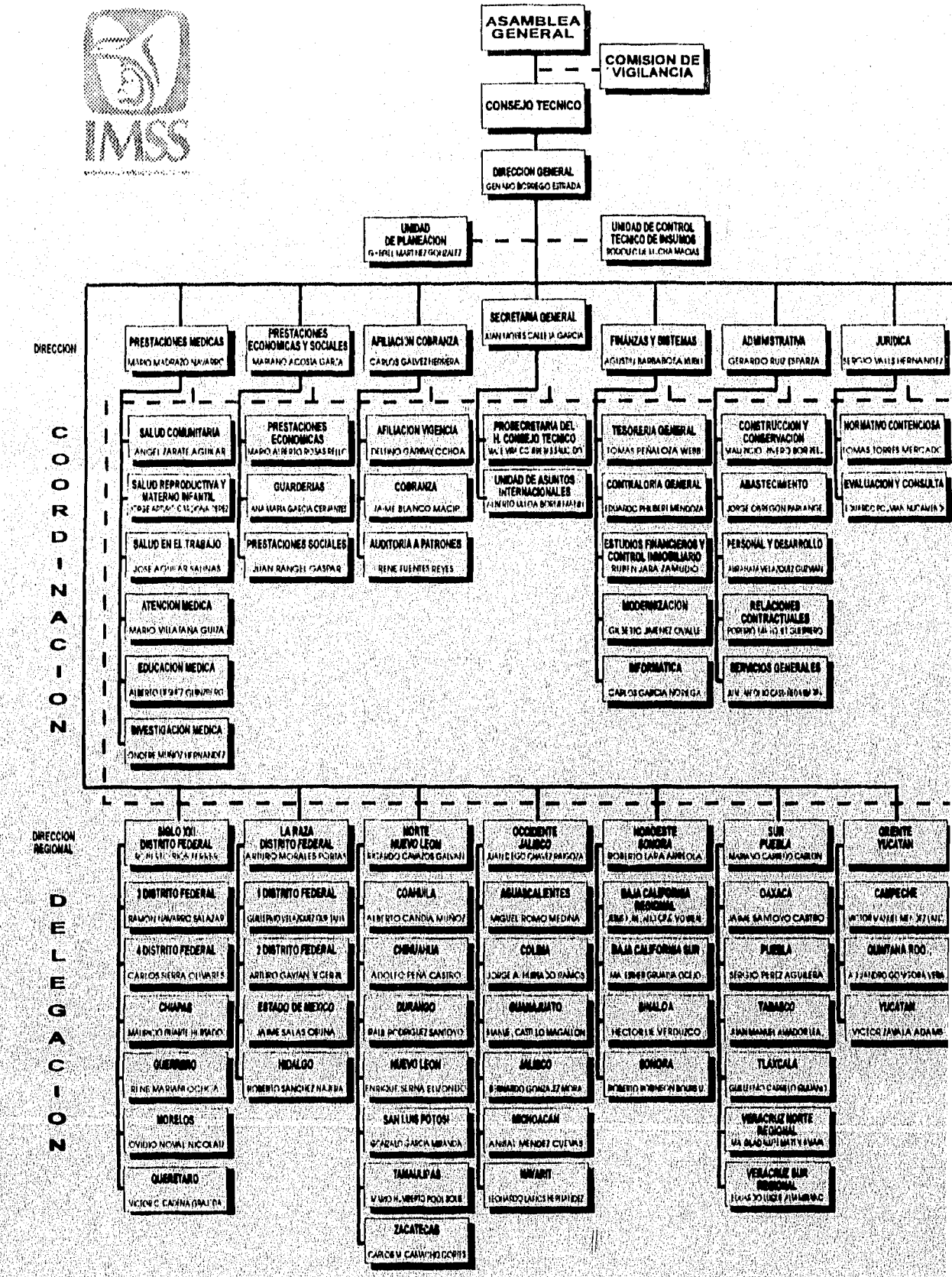
c) La Protección de los Medios de Subsistencia

d) Los Servicios Sociales necesarios para el bienestar individual y colectivo

Una vez establecidos los antecedentes, instrumento básico y objetivo del I.M.S.S., presento a continuación en la Figura 4.9. el Organigrama General; en el cual defino los puestos importantes que conforman al Instituto.

4.5. ORGANIGRAMA GENERAL

El Instituto ha tenido varias modificaciones en cuanto a estructura se refiere, como ha sido el Organigrama General con vigencia a febrero del presente año, que presento en la Figura 4.7. y más adelante el Organigrama de la Contraloría General con vigencia al 31 de marzo del presente año; así como las funciones de los diferentes niveles.

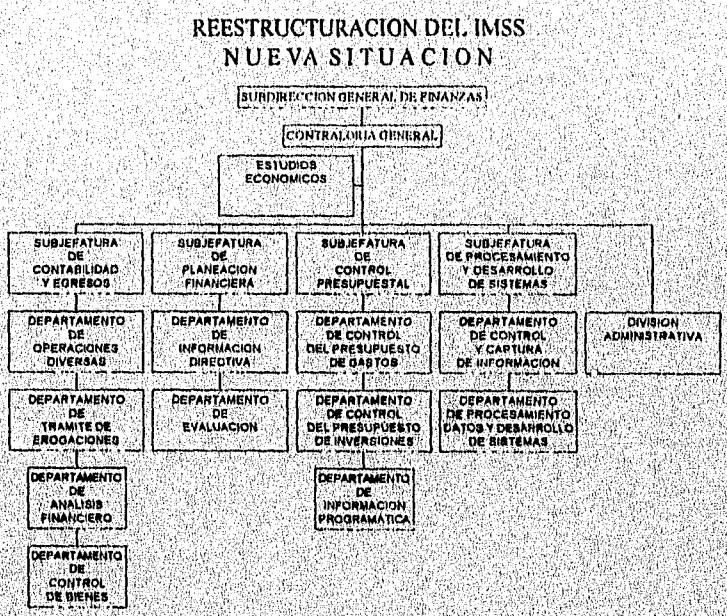

IMSS
ASAMBLEA GENERAL
COMISION DE VIGILANCIA
CONSEJO TECNICO
DIRECCION GENERAL
GENARO BORREGO ESTRADA
UNIDAD DE PLANEACION
UNIDAD DE CONTROL TECNICO DE INSUMOS
DIRECCION
COORDINACION
PRESTACIONES MEDICAS
PRESTACIONES ECONOMICAS Y SOCIALES
AFILIACION COBRANZA
SECRETARIA GENERAL
FINANZAS Y SISTEMAS
ADMINISTRATIVA
JURIDICA
SALUD COMUNITARIA
SALUD REPRODUCTIVA Y MATERNO INFANTIL
SALUD EN EL TRABAJO
ATENCION MEDICA
EDUCACION MEDICA
INVESTIGACION MEDICA
PRESTACIONES ECONOMICAS
GUARDERIAS
PRESTACIONES SOCIALES
AFILIACION VIGENCIA
COBRANZA
AUDITORIA A PATRONES
PROSECRETARIA DEL H. CONSEJO TECNICO
UNIDAD DE ASUNTOS INTERNACIONALES
TESORERIA GENERAL
CONTRALORIA GENERAL
ESTUDIOS FINANCIEROS Y CONTROL INMOBILIARIO
MODERNIZACION
INFORMATICA
CONSTRUCCION Y CONSERVACION
ABASTECIMIENTO
PERSONAL Y DESARROLLO
RELACIONES CONTRACTUALES
SERVICIOS GENERALES
NORMATIVO CONTENCIOSO
EVALUACION Y CONSULTA
DIRECCION REGIONAL
DELEGACION
SIGLO XXI DISTRITO FEDERAL
1 DISTRITO FEDERAL
4 DISTRITO FEDERAL
CHIAPAS
GUERRERO
MORELOS
QUERETARO
LA RAZA DISTRITO FEDERAL
1 DISTRITO FEDERAL
2 DISTRITO FEDERAL
ESTADO DE MEXICO
HIDALGO
NORTE NUEVO LEON
COAHUILA
CHIHUAHUA
DURANGO
NUEVO LEON
SAN LUIS POTOSI
TAMAULIPAS
ZACATECAS
OCCIDENTE JALISCO
AGUASCALIENTES
COLIMA
GUANAJUATO
JALISCO
MICHOACAN
NAYARIT
NOROESTE SONORA
BAJA CALIFORNIA REGIONAL
BAJA CALIFORNIA SUR
SINALOA
SONORA
SUR PUEBLA
OAXACA
PUEBLA
TABASCO
TLAXCALA
VERACRUZ NORTE REGIONAL
VERACRUZ SUR REGIONAL
ORIENTE YUCATAN
CAMPECHE
QUINTANA ROO
YUCATAN

Ahora bien, continuo con la estructura orgánica donde se ubica la Contraloría, presentándola en la siguiente Figura 4.8.

4.6. CONTRALORIA DEL I.M.S.S.

REESTRUCTURACION DEL I.M.S.S.

NUEVA SITUACION



Vigencia 31/03/95

Fig. 4.8. ORGANIGRAMA DE LA CONTRALORIA DEL I.M.S.S.

La Contraloría depende directamente del departamento de Finanzas y para mejor entendimiento y considerando la dimensión de la estructura orgánica resumo el organigrama sólo en los tres principales departamentos, que son: Unidades Generales (Organos de Nivel Central), Unidades Delegacionales (Nivel Delegacional o Representativo), y Unidades de Servicio Médico (Nivel Operativo y de Servicio) , como lo muestra la siguiente Figura 4.9.

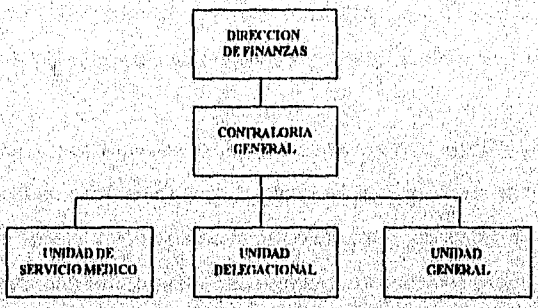


Fig. 4.9. ORGANIGRAMA ESPECIFICO DE LA CONTRALORIA GENERAL

Para efecto del caso práctico, objeto de estudio del Capítulo V, me basaré en las Unidades de Servicio Médico, que es el área que maneja específicamente los recursos humanos así como la operación de los servicios, coordinándolos y controlándolos.

Tomaré esto como objeto de estudio para poder establecer un cuadro comparativo entre las políticas y procedimientos establecidos por el Instituto y mis aportaciones de análisis y control de los mismos para su mejoramiento, maximizando así los objetivos esperados.

Ahora bien describiendo los niveles más importantes tenemos los siguientes:

4.6.1. ORGANOS DEL NIVEL CENTRAL

Es en los Organos de Nivel Central, donde se ubica la plenitud de personalidad jurídica, la descripción de la totalidad territorial y la peculiar forma de integración al aparato administrativo del Gobierno Federal.

En el Nivel Central se realizan las funciones propias de la alta Dirección: la planeación estratégica, la normatividad general y la evaluación del desempeño global.

Es el Nivel Central la cúpula organizacional, se conforma por la Administración Superior y la Administración Funcional. A la Administración Superior compete autorizar los programas, presupuestos, estados financieros y normas de operación interna; así como nombrar a los siguientes funcionarios del Instituto: Subdirectores y Secretario General, Jefe de Servicios y Delegados; tomar decisiones significativas sobre su operación y desarrollo; así como verificar la compatibilidad entre el presupuesto aprobado y el ejercido, para este efecto se integra por la Asamblea General como autoridad suprema, el Consejo Técnico responsable de su administración y representación legal, la Dirección General para ejecutar los acuerdos emitidos por el propio Consejo y la Comisión de Vigilancia para verificar las inversiones y practicar las auditorías de los balances contables.

La conformación de los órganos superiores enunciados, excepto la Dirección General, se sustentan en la filosofía del tripartismo por integrarse con representantes de los sectores de la producción Obreros, Patrones y Ejecutivo Federal.
Tomando como base los lineamientos señalados por las autoridades superiores, la Administración Funcional plena, norma, evalúa y controla.

4.6.2. NIVEL DELEGACIONAL O REPRESENTATIVO

La presencia y actuación del Instituto en todo el territorio nacional se manifiesta en la operación ininterrumpida de sus unidades. La práctica cotidiana se traduce en millones de actividades realizadas por miles de empleados profesionales así como técnicos y al mismo tiempo, el Instituto necesita allegarse de una gran variedad de recursos materiales, físicos y financieros, indispensables para el funcionamiento de las unidades y la consiguiente respuesta a la demanda de servicios que plantean los derechohabientes.

Es fácil percibir que una tal multiplicidad de elementos necesita para una eficiente operación de conjuntos, disponer de instancias de apoyo, coordinación y supervisión. A esta necesidad responde la existencia de las Delegaciones Regionales, Estatales y del Valle de México.

4.6.3. NIVEL OPERATIVO Y DE SERVICIO

La base de la pirámide organizacional del I.M.S.S. está conformada por las Unidades de Servicios, las cuales por tener el contacto directo con la población, constituyen la parte medular de la organización.

Es el Nivel de Servicio donde los objetivos institucionales se cumplen, por lo que merecen la mejor atención pues de su funcionamiento eficiente y eficaz dependen del impacto positivo o negativo que se tenga de la Seguridad Social en México.
Estructuralmente las unidades de servicio tiene dos áreas funcionales: la que se responsabiliza de la operación de los servicios y la que coordina y controla los

recursos humanos, materiales, técnicos y financieros asignados; así como los servicios de tipo general como son mantenimiento, intendencia y vigilancia entre otros.

Las Unidades de Servicio pueden agruparse en 6 tipos:

1. Unidades de Servicio Técnico y Tesorería
2. Unidades Médicas
3. Guarderías
4. Unidades de Prestaciones Sociales
5. Unidades de Servicios Sociales de Ingreso
6. Unidades Auxiliares de Apoyo

A continuación comento las funciones que realizan en las áreas que se encuentran relacionadas con la Unidad de Servicio Médico (U.S.M.), en el sentido en que lo indica la Figura 4.10

4.7. FUNCIONES DE LA CONTRALORIA Y DE LAS AREAS QUE SE COORDINAN CON ESTA EN LA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO

U.S.M.

⇓

DELEGACION

⇓

JEFATURA DELEGACIONAL DE SERVICIO DE FINANZAS

⇓

DIRECCION

⇓

SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

⇓

CONTRALORIA

⇓

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Fig. 4.10. AREAS QUE SE COORDINAN CON LA U.S.M.

El propósito de esta Figura 4.10. es el establecer una comprensión de las áreas que se coordinan con la U.S.M., siguiendo el curso de las flechas, comenzando con la Delegación, la cual a continuación describo.

4.7.1. DELEGACION

El Titular de la Delegación tendrá que:

a) Coadyuvar en la implantación, aplicación y observación del instructivo que hasta el momento este vigente.

b) Promover la adecuada coordinación entre las Jefaturas Delegacionales de Servicios Administrativos, Conservación, Abastecimientos Médicos y de Finanzas, así como de las áreas de la Delegación que tengan injerencia en la aplicación del documento.

4.7.2. JEFATURA DELEGACIONAL DE SERVICIO DE FINANZAS

a) Asesorar al responsable de la Contraloría de Unidad Médica en los aspectos contables, presupuestales y de control administrativo.

b) Revisar y tramitar toda la documentación relativa a informes contables y presupuestales (gastos y metas) que se generen en las Contralorías de Unidades Médicas y que deban remitirse a las Oficinas Centrales.

c) Coordinadamente con la Jefatura Delegacional de Servicios Médicos establecer los programas de supervisión, tendientes a preservar la debida observancia de las políticas.

4.7.3. DIRECCION

a) Vigilar la estricta aplicación del manual y/o políticas así como que la Contraloría de la Unidad Médica lleve a cabo las funciones encomendadas en el mismo, evitando en todo momento que esta área efectúe actividades fuera de lo normado.

b) Vigilar que los productos generados por la Contraloría se soliciten debidamente.

c) Requerir a las diferentes áreas que integran la Unidad Médica proporcionen a tiempo y de acuerdo a lo normado, toda la información para el debido cumplimiento de las funciones de la Contraloría.

4.7.4. SUBDIRECCION ADMINISTRATIVA

a) Aprobar los Servicios de la Unidad sujetos a control con base en el Catálogo de Unidades de Servicio.

b) Planear, coordinar e integrar los programas, presupuestos y metas de los aspectos financieros, administrativos y de apoyo general de la Unidad.

c) Autorizar la concentración de artículos sobrantes de la Unidad y las actas de baja por deterioro y obsolencia de artículos y productos, observando los establecidos en el Instructivo de Bajas y Remates.

d) Coordinarse con los Jefes o Encargados de Servicios para la aplicación de medidas correctivas a las desviaciones detectadas, tanto en gastos como en metas.

e) Organizar, dirigir y evaluar el desarrollo de los Programas de Control Financiero y comunicar al Director de la Unidad para corregir las desviaciones detectadas.

f) Establecer los mecanismos necesarios para llevar a cabo el abastecimiento de materiales que los servicios de la unidad requieren para su funcionamiento.

g) Autorizar el programa de reuniones para comentar el ejercicio del presupuesto con los Jefes o Encargados de Servicios y Contralor.

h) Evaluar los resultados de las medidas correctivas aplicadas.

i) Proporcionar el apoyo necesario a la Contraloría para que cumpla con la aplicación del manual.

j) Dirigir y evaluar la Administración de los Recursos Humanos, materiales y financieros, tomando las medidas necesarias para optimizar su aprovechamiento.

4.7.5. CONTRALORIA

1. Coordinar la preparación, elaboración e integración de los presupuestos mensuales de la Unidad.

2. Presentar oportunamente la información contable presupuestal ante la Contraloria Delegacional.

3. Supervisar que se efectúe el análisis de variaciones del ejercicio presupuestal por parte del responsable de costos, presupuestos y metas.

4. Supervisar el cumplimiento de disposiciones referentes al control de fondos fijos y obligaciones de pago.

5. Establecer los controles que permitan a las áreas de su cargo, verificar los registros contables que se efectúen de acuerdo con las normas establecidas por la Contraloria Delegacional.

6. Supervisar para su control interno, que los responsables de servicio y/o centros de costos, analicen, justifiquen y adopten las medidas pertinentes para corregir las variaciones significativas, en el listado de control presupuestal de metas.

7. Dirigir, coordinar y controlar con apego a las normas establecidas por la Contraloria General y/o Delegacional, las actividades técnicas y administrativas asignadas.

8. Planear las actividades generales, organizar los métodos y sistemas de trabajo para cumplir en forma oportuna y eficaz los objetivos institucionales, teniendo como meta la racionalización de recursos.

9. Autorizar los programas de trabajo en las áreas bajo su dependencia y vigilar el cumplimiento del mismo.

10. Supervisar la oportuna y correcta formulación de los informes que generan las áreas dependientes de la Contraloría de la Unidad.

11. Coordinar la elaboración del catálogo de Servicio de la Unidad.

12. Conocer el programa de surtido de la Unidad con objeto de vigilar su correcto y oportuno cumplimiento.

13. Verificar se adopten las medidas correctivas a las desviaciones detectadas.

14. Supervisar que se efectúe el manejo del fondo fijo revolvente conforme a los lineamientos establecidos en el manual de procedimientos de pagos.

15. Promover, coordinar y supervisar programas de capacitación y desarrollo de personal de las áreas que integran la contraloría de la unidad.

4.7.6. JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. Elaborará conjuntamente con el responsable de costos, presupuestos y metas, las partidas fuera de nómina del presupuesto de la Unidad; así como ejercer el control presupuestal que le es relativo.

2. Proporcionará información estadística relacionada con el personal de la Unidad Médica, al área de costos, presupuestos y metas, para que ésta elabore el análisis del ejercicio presupuestal.

3. Elaborará la forma Análisis de Ausentismo de Personal de la Unidad.

Una vez citadas las funciones de las áreas que se coordinan con la U.S.M. a continuación presento varias funciones, que según el Manual de Procedimientos de la Contraloría Delegacional, considera vitales para ser ejecutados por el Contralor del I.M.S.S. para el logro de los objetivos de la misma.

4.8. FUNCIONES DEL CONTRALOR

1. Cumplirá sus funciones de acuerdo con lo dispuesto en las normas y procedimientos que constituyen su base legal; difundiendo su ámbito de influencia y propondrá al contralor de la Unidad Médico, Subdelegación o a la Contraloría Delegacional, los cambios que considere pertinentes para el mejor cumplimiento de sus funciones.

2. Establecerá comunicación y coordinación permanente con las diversas áreas de la unidad, para satisfacer oportunamente las necesidades de información y asesoría en materia de control financiero.

3. Efectuar la integración de la información contable mensual por los consumos de materiales entregados a los Servicios de la Unidad, por las diferentes fuentes de suministro, así como traspasos a otras Unidades.

4. Remitir por conducto de la Contraloría de la Unidad a la Contraloría Delegacional, la integración del cierre contable mensual, dentro de los primeros cinco días calendario del mes siguiente.

5. Efectuar pruebas selectivas a las existencias físicas de artículos de consumo existentes en subalmacén, farmacia, dietología, ropería a los diferentes servicios de la Unidad, así como a las de sangre y sus productos en el servicio de transfusión o banco de sangre y al llenado de formatos.

6. Efectuar control y manejo de los fondos fijos asignados a la unidad.

7. Elaborar las solicitudes de reembolsos ordinarios y extraordinarios, debidamente requisitados para revisión y autorización del contralor, y envío posterior a la Contraloría Delegacional.

8. Efectuar estudios de rotación de efectivo para determinar la suficiencia o insuficiencia.

9. Mantener actualizados los catálogos e instructivos correspondientes.

10. Elaborar programas de trabajo, cronogramas de actividades informando al contralor acerca del desarrollo y resultado de las actividades del área de contabilidad.

11. Intervenir en los inventarios físicos mensuales en el almacén de víveres del servicio de dietología.

12. Participar en la realización de los inventarios físicos anuales.

13. Revisar la documentación que genera gastos y/o requiera control de los recursos materiales y financieros, efectuando conciliaciones bancarias del fondo fijo.

Para que las funciones puedan ser ejecutadas por el Contralor, éste debe estar actualizado en cuanto a la información interna y externa que se establece y afecta el desarrollo de las funciones del I.M.S.S. así como capacitado para que pueda tomar decisiones en caso de presentarse situaciones fortuitas. El éxito se logrará fácilmente si el perfil del Contralor se apega al que ya se tiene determinado y si se trabajan las horas que deben ser cubiertas durante el período determinado por los planes de trabajo que se establecen año con año. A continuación profundizo en los conceptos antes mencionados.

4.9. INFORMACION Y ACTUALIZACION DEL PERSONAL

Para mantener el nivel en las operaciones efectuadas se necesita de condiciones adicionales, afectadas directamente hacia el personal, ya que de éste va a depender el que se cumpla o no con dichas funciones, tales como el conocimiento de la información actualizada, el personal adecuado, la capacitación y el perfil requerido para cada puesto; las cuales a continuación describo.

4.9.1. ORGANIZACION ACTUAL. ESTRUCTURA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

A partir de 1980 los aspectos operativos del sistema I.M.S.S.-personal se manejan a nivel delegacional y las cuestiones relativas a la asistencia del personal, puntualidad y sustituciones, se manejan a nivel unidad.

Durante sus doce años de operación, el sistema I.M.S.S.-personal ha sufrido constantes adecuaciones derivadas de la dinámica institucional, generando una gran cantidad de modificaciones producto de las revisiones del contrato colectivo y de la movilidad del personal, las que elevan notablemente el riesgo de incurrir en fallas. Considero que el sistema actual es obsoleto y su operación continuamente está expuesto a errores; ya que el control de asistencia de personal aún se opera en forma manual y semiautomatizada. Ya se está procediendo a la actualización de todo el sistema esperándose los resultados en dos años.

El personal del Instituto se divide en diferentes categorías correspondiendo la mayor parte al área médica.

En las Figuras 4.11 y 4.12 presento las categorías del personal y sus porcentajes, para mejor comprensión.

CATEGORIA	TRABAJADORES	PORCENTAJE
MEDICOS	35,152	10.18
RESIDENTES	4,810	1.39
PARAMEDICOS (1)	57,999	16.79
ENFERMERIA	67,318	19.49
SUSTITUTOS EN SERVICIOS MEDICOS	35,019	10.14
ADMINISTRATIVOS (2)	77,397	22.41
TRANSPORTES	2,437	0.7
GUARDERIAS	7,385	2.13
CENTROS SEGURIDAD SOCIAL	2,387	0.69
CENTROS VACACIONALES	433	0.12
SERVICIOS BASICOS (3)	45,385	13.14
OTROS	9,520	2.75
SUMA	**345,238**	**100.0**

(1) Trabajos social, dietista, radiólogo, laboratoristas, etc.
(2) Incluye áreas médicas
(3) Intendencia y conservación

Fig. 4.11. CATEGORIAS DEL PERSONAL

CATEGORIA	TRABAJADORES	PORCENTAJE
CONFIANZA (*)	47,295	13.69
BASE	251,034	72.71
TEMPORAL	4,160	1.20
BECADOS	2,920	0.84
SUSTITUTOS	35,019	10.14
RESIDENTES	4,810	1.39
SUMA	**345,238**	**100.0**

(*) 20,821 Son trabajadores de confianza "B" (44.02%)
Fuente: Dirección administrativa I.M.S.S., 1995

Fig. 4.12. CATEGORIAS DEL PERSONAL

4.9.2. CAPACITACION DEL PERSONAL

El Jefe de los Servicios Administrativos deberá promover la difusión de las normas e instructivos entre todos los empleados de sus dependencias; para ello debe formular, conjuntamente con el encargado de la sección respectiva, los calendarios para celebrar reuniones con todos los empleados de cada dependencia. Estas reuniones serán de una hora cada 4 semanas, en tiempo hábil. En estas sesiones se permiten preguntas, opiniones y sugerencias sobre la operación general de la sección.

El propósito de estas reuniones es para que todo el personal se sienta partícipe del trabajo de su dependencia. Existe una Comisión de Enseñanza Técnico-Administrativa, la cual es presidida por el Delegado. Este elabora estudios de las necesidades de capacitación o desarrollo del personal, mismos que serán sometidos a la autorización de la Jefatura de Personal.

Se deben programar y llevar a cabo seminarios, conferencias y pláticas relacionadas con el funcionamiento del Instituto.

El Secretario establece la Biblioteca de la Seguridad Social, la cual contiene Leyes, Reglamentos, Instructivos, Normas, Circulares, Acuerdos, Boletines de Información y Revistas; así como libros que traten temas relacionados con las actividades del Instituto y material didáctico que se considere de utilidad.

Para esta última apreciación me baso y apoyo en la Figura 4.13 de rendimiento y porcentajes de la capacitación técnico-administrativa en el I.M.S.S. período 1989-1994 , la cual presento a continuación.

	CAPACITACION EN EL PUESTO	HABILITACION DE INSTRUCTORES	DESARROLLO DIRECTIVO	MERITOS INSTITUCIONALES	TOTAL
1989					
CURSOS	17,974	125	934	38	19,071
PARTICIPANTES	184,099	2,500	15,963	9,002	211,564
1990					
CURSOS	16,628	190	1,016	24	17,858
PARTICIPANTES	212,172	2,858	19,424	1,036	235,490
1991					
CURSOS	20,714	300	2,550	350	23,914
PARTICIPANTES	248,876	4,791	61,005	14,754	329,246
1992					
CURSOS	16,376	298	2,584	347	19,602
PARTICIPANTES	184,836	5,411	49,783	18,192	258,222
1993					
CURSOS	12,761	243	1,734	247	14,985
PARTICIPANTES	193,442	3,832	36,822	12,709	246,805
1994					
CURSOS	16,808	258	1,508	477	19,051
PARTICIPANTES	258,252	4,178	35,878	23,446	321,754

Fig. 4.13. LA CAPACITACION TECNICO-ADMINISTRATIVA EN EL I.M.S.S. PERIODO 1989-1994

4.9.3. PERFIL DEL PERSONAL

Los trabajadores del Instituto conforman un equipo multidisciplinario entre los que se encuentran médicos, abogados, contadores, ingenieros, economistas, actuarios, arquitectos, profesores, enfermeras y técnicos. En la siguiente Figura 4.14. presento un cuadro del perfil del personal.

Escolaridad	El 77.5% de los 345,238 trabajadores cuentan con el nivel profesional.
Edad	La edad promedio del sexo femenino es de 36 años, mientras que la edad promedio de los trabajadores de sexo masculino es de 37 años.
Antigüedad	La antigüedad promedio es de 12 años.
Edad promedio de jubilación	La edad promedio en que un trabajador se jubila por años de servicio es de 52 años.
Sexo	De 345,238 trabajadores al servicio del Instituto, el 62.25% pertenece al sexo femenino y el 37.74% al masculino.
Ingreso mensual promedio por categoría	Médico familiar. N$ 6,338.20 Enfermera general. N$ 3,652.08 Auxiliar universal de oficina. N$ 2,525.62 Auxiliar de intendencia. N$ 2,195.00

Fig. 4.14. PERFIL DEL PERSONAL

4.9.4. ASISTENCIA

La asistencia laboral promedio en el I.M.S.S. durante 1994 fue de 189 días de 255 laborables por Contrato Colectivo de Trabajo.

Esta asistencia en los últimos tres años ha evolucionado en la siguiente manera. Ver en la Figura 4.15 que a continuación presento.

AÑO	DIAS LABORADOS
1992	181
1993	183
1994	189

Fig. 4.15. TOTAL DE DIAS LABORADOS

Los días no laborados en términos promedio corresponden a los datos presentados en la siguiente Figura 4.16.

VACACIONES	34
INCAPACIDADES	15
LICENCIAS SIN SUELDO	7
COMISIONES	5
FALTAS INJUSTIFICADAS	3
LICENCIAS CON SUELDO	1
BECAS CON SUELDO	1

Fig. 4.16. TOTAL DE DIAS NO LABORADOS

4.9.5. PRESUPUESTO

El Instituto destinó, en 1994, aproximadamente un 46% de sus ingresos para cubrir el gasto que originan los servicios de personal, presentados en la Figura 4.17 de Gastos de Servicios de Personal.

	1990	VAR %	1991	VAR%	1992	VAR%	1993	VAR%	1994	VAR%
INGRESO	15,782	-	22,646	30.3	28,802	21.4	34,378	16.2	38,482	10.6
GASTOS DE PERSONAL	7,062	-	10,773	34.4	14,149	23.9	16,941	16.5	17,651	4.0
PORCENTAJE	44.75	-	47.57	-	49.12	-	49.28	-	45.87	-

Fig. 4.17. GASTOS DE SERVICIOS DE PERSONAL
(millones N$)

Por concepto de percepciones ordinarias como son los sueldos y prestaciones, se erogaron N$ 14,776,103.00 Ver Figura 4.18 de Percepciones Ordinarias.

CONCEPTO	GASTO
PERCEPCIONES ORDINARIAS (SUELDOS Y CONCEPTOS FIJOS)	10,604,306
PERCEPCIONES EXTRAORDINARIAS (GUARDIAS TIEMPO EXTRA Y PAGO SUSTITUTOS)	937,410
OTRAS PRESTACIONES (ESTIMULOS, PASAJES, ANTIGÜEDAD)	3,234,387
SUMA DE PERCEPCIONES	14,776,103

Fig. 4.18. PERCEPCIONES ORDINARIAS
(millones N$)

La distribución del gasto de servicios de personal por tipo de contratación en los últimos años ha sido: Producto de la modificación de las condiciones de trabajo que se tomaron en cuenta originalmente para la definición de la plantilla en dependencias y unidades, existen algunas con sobredotación o faltantes de personal que ante las disposiciones emitidas por la Secretaria de Hacienda y Crédito Público y ante la poca probabilidad de reubicar trabajadores de base de una localidad a otra, dificultan el equilibrio en la ocupación de las plantillas autorizadas.

En la Figura 4.19 de Presupuesto ejercido en 1994, presento los datos antes mencionados.

CONTRATACION	EJERCIDO	PORCENTAJE
CONFIANZA	3,678,449	18.9
BASE	13,216,037	68.3
TEMPORAL	211,364	1.1
BECARIOS	242,354	1.3
BECADOS	224,297	1.2
SUSTITUTOS	1,703,940	8.8
RESIDENTES	86,098	0.4
SUMA	19,362,539	100.0

Fig. 4.19. PRESUPUESTO EJERCIDO 1994
(miles NS)

Habiendo mencionado los antecedentes de la Institución y establecido que se creó como un oganismo público y descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios además de establecer el organigrama general (la nueva reestructuración a marzo de 1995), y el particular, específicamente de la Contraloría de una Unidad de Servicio Médico, destaqué los puntos sobresalientes del proceso y desarrollo que tiene el personal dentro de esta área, considerando la información, actualización, capacitación, perfil, asistencia y presupuesto de los recursos humanos.

Por la dimensión del I.M.S.S. me vi en la necesidad de dirigir mi atención a sólo parte del organigrama de la Contraloría, decidiéndome por la Unidad de Servicio Médico, ya que como mencione antes, de las tres,(Unidades Delegacionales, Organos de Nivel Central y la Unidad de Servicio), es la que se responsabiliza de las operaciones de los servicios así como del control y coordinación de los recursos humanos que en ella intervienen

En el capítulo V, dentro de esta área, me enfoco en mi caso práctico a los procedimientos que se deben llevar para el control y manejo del Fondo Fijo.

INDICE DE CITAS

33. C.P. SASTRIAS, Freudenberg Marcos
Contabilidad Dos. Sistemas de Contabilidad
Editorial Esfinge, S.A de C.V México 1990. Página 11.

34. Ibid 33, Página 12.

35. BALDAMUS, Paasche Karin/HERNANDEZ, Yabur Lauzi
La Dirección Administrativa y Sistemas de Información. Tesis
Copyoffset. México 1994. Página 137.

36. ACLE , Tomasini Alfredo/VEGA, Hutchison Juan Manuel.
La empresa pública desde fuera, desde dentro. Un nuevo enfoque para su planeación, control y administración.
Editorial Limusa. México 1991. Página 23.

37. Ibid 36, Página 68.

CAPITULO V

ESTUDIO DE LA CONTRALORIA Y EL CONTRALOR EN UNA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO DE UNA EMPRESA PUBLICA DEL SECTOR SALUD

En el Capítulo anterior describí el Departamento de Contraloría del Instituto Mexicano del Seguro Social mostrando el organigrama general y particular del mismo, tomando como base la Unidad de Servicio Médico, ya que es ésta la que se responsabiliza de la operación de los servicios; así como la que coordina y controla los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.

Para efecto de este último Capítulo comienzo presentando antecedentes, descripción de la Unidad, funciones, políticas y un caso práctico del *Procedimiento para el Control y Manejo del Fondo Fijo.*

5.1. ANTECEDENTES

El dinamismo alcanzado por la Institución en los últimos años de la desconcentración de funciones, así como de una definida administración por áreas de responsabilidad, ha dado como resultado que las actividades por desarrollar se hayan vuelto complejas, rebasando la capacidad de respuesta de las áreas que conforman las Unidades Médicas, razón por la que se hace necesario establecer, adicionar, actualizar y supervisar los mecanismos de control que garanticen una eficiente administración de los recursos del Instituto.

Por tal motivo y con el propósito de lograr esta actualización, se elabora un programa de trabajo que contempla el levantamiento de información en las Delegaciones Regionales, Estatales del Sistema Foráneo y Valle de México.

La actualización de este programa de trabajo y de instructivos son el resultado de la coordinación entre la Subdirección General Médica y la Subdirección General de Finanzas.

En estos manuales se definen las actividades y responsabilidades a cargo del personal de diversas áreas en su aspecto Contable-Financiero, así como de las correspondientes a la propia Contraloría a efecto de lograr una eficiente Administración por Areas de Responsabilidad y proporcionar el apoyo técnico necesario a las autoridades responsables de la Unidad.

5.2. POLITICAS GENERALES

Los reportes que producen las áreas diversas de la Unidad son el reflejo de las acciones desarrolladas en sus diferentes servicios, de ahí la importancia de que éstos informen veraz y oportunamente a través de los canales establecidos.

En tanto no se instituyan las Contralorías en todas las Unidades Médicas, las funciones del Subdirector Administrativo las absorberá el Administrador, las del Contralor el actual Encargado del Centro de Información y las que corresponda a las áreas de Contabilidad, Costos y Presupuestos, así como de Bienes Muebles las absorberán los ayudantes o Abastecimientos, las absorberá el Responsable del Subalmacén de la Unidad.

Las Contralorías o Centros de Información de Unidades de Servicio Médico, dependerán directamente de las Contralorías con Sede Subdelegacional, siempre y

cuando éstas últimas se encuentren debidamente estructuradas además de que estén adscritas a su ámbito. En caso contrario seguirán dependiendo normativamente de la Contraloría Delegacional.

Queda a criterio del Cuerpo de Gobierno, con la asesoría del Contralor de la Unidad, señalar los servicios que integran un centro de costos, así como los análisis que de estos requieran controlar considerando sus necesidades de información y control.

Tendrán Contraloría de Unidad Médico, todas las Unidades que cuenten con la estructura administrativa necesaria y que sean autorizadas para tal efecto. El responsable será el Contralor, el cual deberá aplicar los instructivos y ver que se cumplan las políticas y dependerá normativamente de la Contraloría Delegacional y administrativamente del Subdirector Administrativo de la Unidad a la cual este adscrito, formalmente.

Las funciones y responsabilidades a cargo del Contralor de la Unidad así como del personal dependiente de éste, deberá aprobarse por la Subdirección General de Finanzas y la Subdirección General Médica.

Es facultad de la Contraloría Delegacional conforme a las necesidades de los servicios, autorizar o eliminar provisionalmente funciones, con la salvedad de que se obtenga de inmediato la autorización por parte de la Subdirección General de Finanzas y la Subdirección General Médica.

El Contralor de la Unidad formará parte del Cuerpo de Gobierno de la Unidad para tratar los asuntos de índole presupuestal y contable.

5.3. FUNCIONES DE LA UNIDAD DE SERVICIO MEDICO

a) El departamento deberá efectuar la integración de la información contable mensual por los consumos de materiales entregados a los Servicios de la Unidad, así como traspasos a otras Unidades.

b) Efectuará el control y manejo de los fondos fijos asignados, elaborando estudios de rotación de efectivo para determinar la suficiencia o insuficiencia y en su caso las solicitudes de reembolsos ordinarios y extraordinarios, debidamente requisitados para revisión y autorización del Contralor de la Unidad.

c) En cuanto a los catálogos e instructivos, deberá mantenerlos actualizados; elaborando programas de trabajo que tiene que presentarle al Contralor para su autorización.

d) Deberá practicar supervisiones internas selectivas para verificar el cumplimiento de las dotaciones fijas y los niveles de existencias.

e) Efectuará conciliaciones bancarias del fondo fijo, tramitando remesas especiales para el pago tanto de guardias como de gastos extraordinarios.

h) Asesorará en materia contable a las diferentes áreas de la Unidad

La participación del Licenciado en Contaduría dentro de este sector es numerosa, sus servicios además de coadyuvar al logro de los objetivos de este Organismo Público, sirven a la sociedad de manera eficiente.

El caso práctico lo enfoco al Sector Salud de una Organismo Público, el cual desempeña actividades de interés benéfico colectivo, enfocándolo específicamente al procedimiento que se aplica para el control y manejo del Fondo Fijo.

Presento este caso práctico a través de diagramas de flujo, por lo tanto, primero menciono qué son, sus ventajas, elementos y símbolos que se aplican para su utilización.

5.4. DIAGRAMAS DE FLUJO

"Representación gráfica y simbólica de una cosa, atendiendo a sus líneas o caracteres más significativos. Lista de temas que deben someterse a deliberación. Gráfica; guión." (38)

"Descripción gráfica concreta de un sistema contable que sirva de base para calcular el Control Interno y para la planeación y diseño de una auditoría." (39)

Personalmente el diagrama de flujo es, por tanto, un sistema de información que a través de símbolos definidos, muestran paso a paso por donde pasa la información y donde debe o está reportando.

5.4.1. VENTAJAS

Las ventajas de aplicar Diagramas de Flujo de Contabilidad y Control Interno en una organización son las siguientes:

a) El Flujo de transacciones de una empresa son representadas de manera rápida y fácilmente.

b) Se requiere de menos tiempo para su comprensión.

c) Los cambios en los sistemas son fáciles de actualizar.

Para poder aplicarlos se necesita considerar, también, algunos elementos, que a continuación menciono.

5.4.2. ELEMENTOS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Cada Diagrama de Flujo consta de tres elementos:

a) Los departamentos o actividades cubiertos.

b) Los símbolos que representan los documentos y registros relativos a las actividades.

c) Las lineas de flujo que muestran como se procesan las transacciones según lo evidencian los documentos y registros. Para ayudar a hacerlos más claros, cada diagrama deberá titularse y numerarse claramente, e incluir una explicación de las diferentes abreviaturas empleadas.

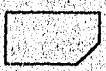
Estos, en su desarrollo utilizan diferentes símbolos, los cuales a continuación presento.

5.4.3. SIMBOLOS BASICOS

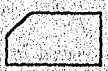
Las técnica de Diagramas de Flujos se basan en el empleo de símbolos predefinidos, por ejemplo:



DOCUMENTO



PREPARACION DE DOCUMENTO



TARJETA PERFORADA



DOCUMENTO/REPORTE,
PRODUCIDO POR COMPUTADORA



FLUJO SECUENCIAL
DE LA INFORMACION



ARCHIVO PERMANENTE DE DOCUMENTOS
(A) ALFABETICO, (N) NUMERICO Ó (C) CRONOLOGICO



FUENTE DE REGISTRO EN EL LIBRO MAYOR

Una vez determinado, el concepto y aplicación de éstos, para comprensión de caso práctico presento un panorama amplio de los que es el Flujo de Efectivo, objetivo y sus elementos.

5.5. FLUJO DE EFECTIVO

"Contablemente, en el Estado de cambios en la situnción financiera (conocido en el pasado como Estado de Origen y Aplicación de recursos), tiene la finalidad de presentar, en forma condensada y comprensible, información sobre el manejo de recursos financieros (o sea sobre su obtención y aplicación) por parte de la entidad durante un periodo determinado." (40)

La finalidad del Estado de cambios en la situación financiera en base a efectivo (también conocido como Estado de flujo de efectivo, Estado de Origen y Aplicación de fondos), además de lo que mencioné en el párrafo anterior, mostrar una síntesis de los cambios ocurridos en la situación financiera, para que los usuarios se puedan conocer y evaluar, en forma conjunta con los otros Estados básicos (Balance General y Estado de Resultados), la liquidez o solvencia de la entidad a través de los siguientes aspectos básicos:

a) Capacidad para generar efectivo a través de sus operaciones normales.

b) Manejo de las inversiones y financiamientos a corto y a largo plazo durante el periodo.

c) Como consecuencia de los dos aspectos anteriores, tener una explicación de los cambios en la situación financiera reflejados en el Estado de situación financiera comparativo.

Las secciones o elementos fundamentales que integran el Estado de flujo de efectivo, son las siguientes:

a) Flujo de efectivo generado por (o destinado a) la operación.

b) Financiamiento y otras fuentes de efectivo.

c) Inversiones y otras aplicaciones de efectivo.

d) Incremento (o decremento) neto del efectivo

Para efectos de la presentación de este Estado, el término efectivo abarca las existencias de efectivo en caja y bancos así como en inversiones temporales que se utilizan normalmente para invertir en forma transitoria, los excedentes de efectivo.

Con estas bases para el conocimiento de lo que es el Flujo de Efectivo, presento el caso práctico a continuación.

Cabe destacar la relación existente entre mi caso práctico y el tema de investigación: la Auditoría Administrativa. El responsable de las actividades a ejecutar sobre el manejo y control del Fondo Fijo de la U.S.M. es el Contralor, el cual, siguiendo la metodología de la Auditoría Administrativa, indica que debe tener ciertas actitudes y aptitudes, ciertamente necesarias para el logro de las metas establecidas por la Contraloría General, éste debe tener la capacitación y actualización del departamento así como la moral y ética durante el desarrollo de las funciones.

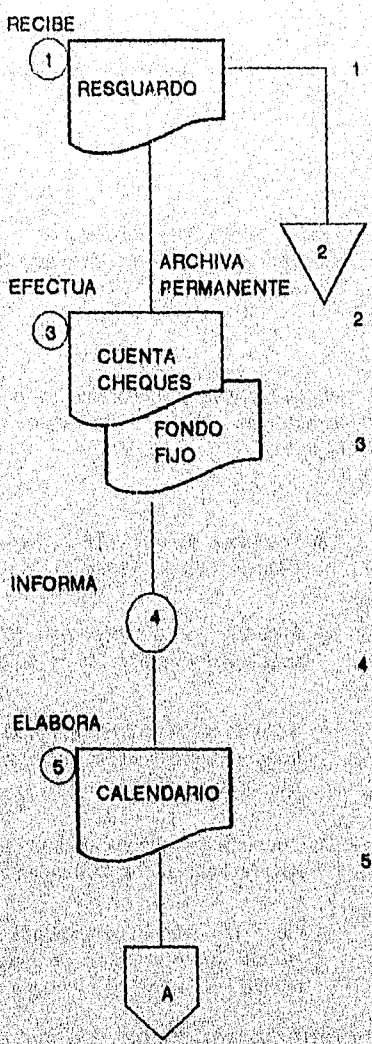
La recopilación y el registro de la información el Contralor la realiza al aperturar la cuenta bancaria a nombre del I.M.S.S., al elaborar los contra-recibos y facturas así como el calendario para la recepción y pago de las mismas.

La organización y registro de datos la ejecuta a través de los archivos de facturas y fichas de depósito, emisión de los cheques para el pago de las facturas, elaboración de las pólizas de cheques, recabando las firmas al entregar éstos para llevar el control de los mismos. También elaborando las solicitudes de reembolso para después elaborar el cobro de las mismas.

Los instrumentos y técnicas que desarrolla el Contralor dentro de este caso práctico son: técnica de arqueo del Fondo Fijo y elaboración de Conciliación Bancaria mensualmente, gráficas de tiempo (a través de los calendarios elaborados de antemano), estudios de tiempo en donde relaciona trabajador-actividad-tiempo y gráficas figurativas a través de los Diagramas de Flujo para facilitar la comprensión del mismo.

Ilustrando estas realaciones, presento mi caso práctico a través de Diagramas de Flujo en donde la Figura 5.1, representa el elaborado por la U.S.M., y la Figura 5.2, mi Diagrama con las modificaciones que consideré necesarias para maximizar resultados, reduciendo tiempos y actividades.

5.6. CASO PRACTICO.



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

1 Recibe indicaciones para efectuar el control y manejo del Fondo Fijo asignado, copia del resguardo firmado por el Subdirector Administrativo o Administrador, así como el importe asignado.

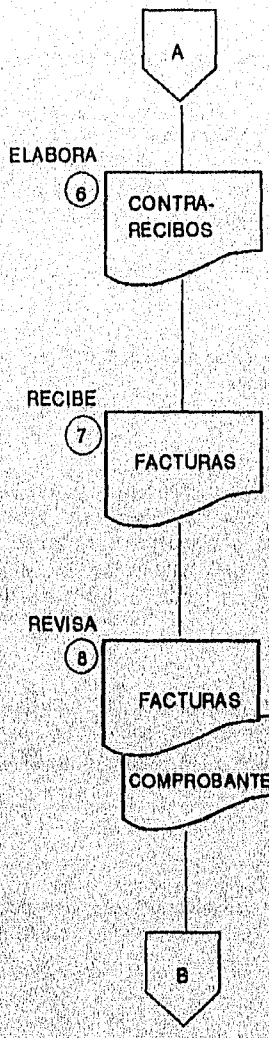
2 Archiva copia del resguardo en archivo permanente.

3 Efectúa los trámites para la apertura de cuenta de cheques en Institución Bancaria, debiéndose denominarse IMSS, seguido del nombre de la unidad y deposita fondo fijo asignado.

4 Informa al Jefe de Oficina de Abastecimientos sobre la cantidad disponible para pagos a proveedores.

5 Elabora calendario para recepción y pago de facturas a proveedores.

Fig.5.1. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO.



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

6 Elabora contra-recibos para rececepción y pago de facturas a proveedores.

7 Recibe facturas de proveedores (de acuerdo al calendario establecido) expide contra-recibo.

8 Revisa facturas y comprobantes para trámite de pagos verificando lo siguiente:

a) Requisitos fiscales (R.F.C. Registro Cámara Correspondiente).

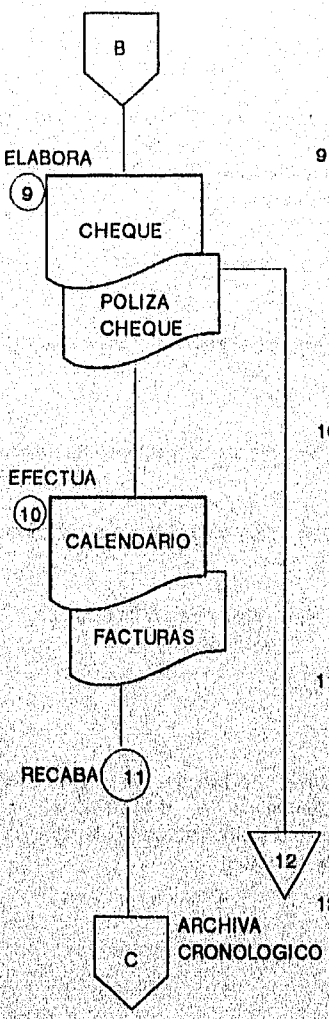
b) Expedida a nombre del IMSS, seguido del nombre de la unidad.

c) Sello de recibido por Sub-almacén y firma del responsable, número de alta (folio).

d) Operaciones Aritméticas (importes), Sin Tachaduras ni enmendaduras.

e) Que la fecha corresponda al período de la solicitud en que se trámite.

Fig. 5.1. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

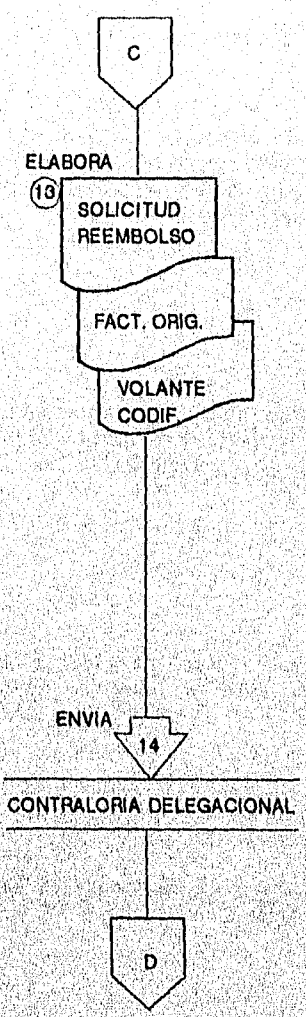
9 Elabora cheque para pago de factura con póliza de cheque. Hacer mención en póliza de cheque referencias sobre el concepto del pago.

10 Efectúa el pago al proveedor en base al calendario de recepción y pago de facturas a proveedores.

11 Recaba firmas de recibido en contra-recibo y póliza de cheque.

12 Archiva póliza de cheque en forma progresiva.

Fig.5.1. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua. . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

13 Elabora solicitud de reembolso para su envío a Contraloría Delegacional debidamente requisitado, anexando lo siguiente:

a) Facturas originales.

b) Codificación del Concepto del Gasto.

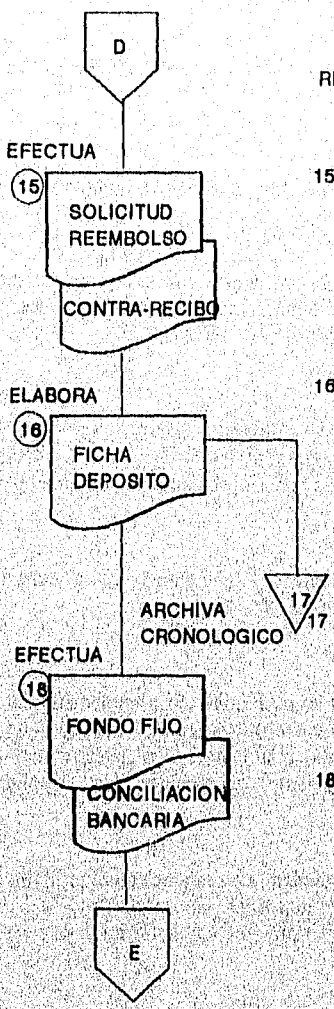
c) Firmas del personal autorizado.

d) Formato solicitud de reembolso.

e) Volante de codificación de partidas.

14 Envía solicitud de reembolso a Contraloría Delegacional, recibe contra-recibo indicando fecha de pago de la solicitud.

Fig. 5.1 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

15 Efectúa el cobro de la solicitud de reembolso. De acuerdo a la fecha del contrarecibo.

16 Elabora ficha de depósito, y efectúa depósito en la institución bancaria donde se maneja la cuenta de cheques.

17 Archiva la ficha de depósito cronológicamente.

18 Efectúa al concluir el mes, arqueo al Fondo Fijo y conciliación bancaria (original y copia).

Fig.5.1 PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

19 Envía a Contraloría Delegacional original de arqueo al fondo fijo.

20 Archiva copia en orden cronológico.

21 Efectúa estudio de rotación de fondos fijos, determinando la suficiencia o insuficiencia del fondo fijo asignado.

22 Si es suficiente, elabora solicitud de incremento al fondo fijo a la Contraloría Delegacional, debidamente fundamentado.

23 Si autoriza incremento efectúa actividad 2,4,16 y 17.

24 Si determina que la cantidad asignada es superior a lo requerido por la Unidad, solicita a la Contraloría Delegacional, se decremente el fondo fijo asignado.

25 Si autoriza decremento efectuar trámite para depositar al fondo fijo de la delegación, efectuar actividad 2,4,12 y 17.

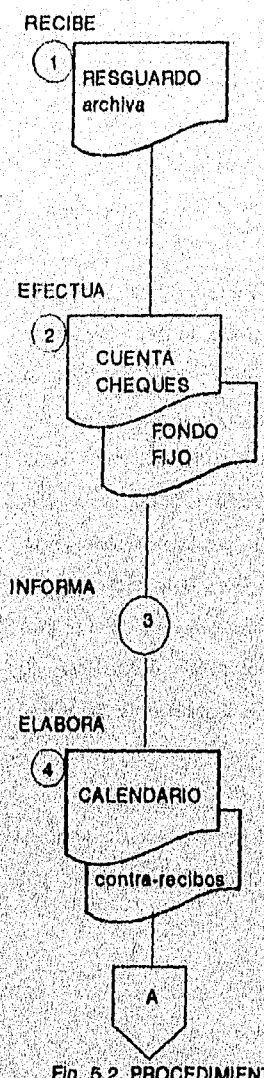
Fig. 5.1. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO

Continua . . .

Una vez presentado el Diagrama de Flujo elaborado por la Unidad de Servicio Médico, a continuación presento el mismo con las modificaciones, que personalmente, considero pueden realizarse sin afectar el cumplimiento de las actividades y sí obteniendo el mismo resultado satisfactorio en menos tiempo y con mayor lucidez. Indico a continuación que pasos de la Figura 5.1. omito en mi Figura 5.2. y porqué.

En la Figura 5.1, puede omitirse el paso 2, ya que al momento de realizar copia del resguardo del Fondo Fijo, automáticamente debe archivarse. El paso 6 también se omite, ya que simultáneamente pueden elaborarse calendario y contra-recibos para la percepción y pago de facturas a proveedores; este paso se une, más que nada por cuestiones de tiempo, ya que el elaborar el calendario no se lleva más de un día. El paso 8 se omite porque al recibir las facturas debe revisarlas verificándo que cumplan con los requisitos fiscales. El paso 10, 11 y 12 los omito, por tiempo también, ya que el elaborar los cheques para pagar a los proveedores conlleva el que éste entregue el contra-recibo correspondiente, firme de recibido su póliza cheque y éstas se archiven de inmediato cronológicamente. El paso 22 se omite porque al determinarse la suficiencia en el Fondo Fijo se elabora la solicitud de incremento de éste y si es autorizada se efectúa el depósito inmediatamente.

Estos son algunos de los pasos que yo omito en la Figura 5.2., que a continuación presento, considerándo tiempos y facilitándo el desarrollo de las actividades.



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

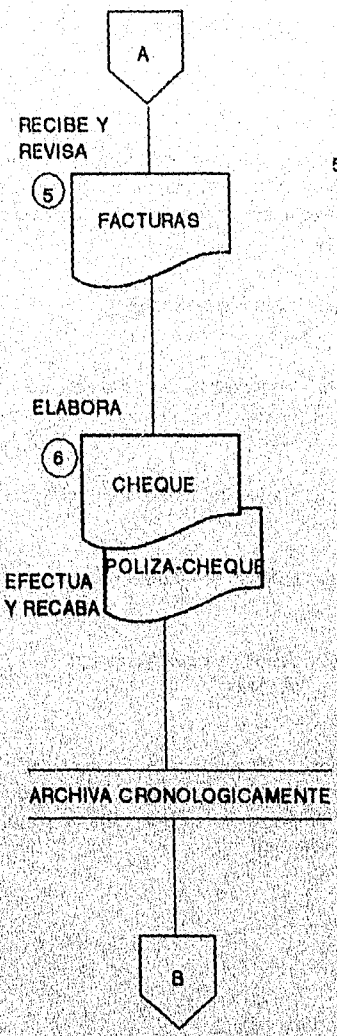
1. Efectúa el control y manejo del fondo fijo. La copia del resguardo con importe firmado por el subdirector administrativo o administrador, la cual se archiva permanentemente.
   Proporcionando copia del resguardo firmado por el Subdirector Administrativo o Administrador, así como el importe asignado.

2. Apertura en cuenta de cheques en Institución bancaria, con denominación IMSS, seguido del nombre de la unidad y deposita fondo fijo asignado.

3. Informa al jefe de oficina de abastecimiento sobre la cantidad disponible para pagos a proveedores.

4. Elabora calendario y contra-recibos para percepción y pago de facturas a proveedores.

Fig. 5.2. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO.



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

5 Recibe las facturas (de acuerdo al calendario establecido), expide contra-recibos; revisando que las mismas cumplan con los siguientes requisitos:

a) Requisitos fiscales.

b) Expedido a nombre del IMSS, seguido del nombre de la unidad.

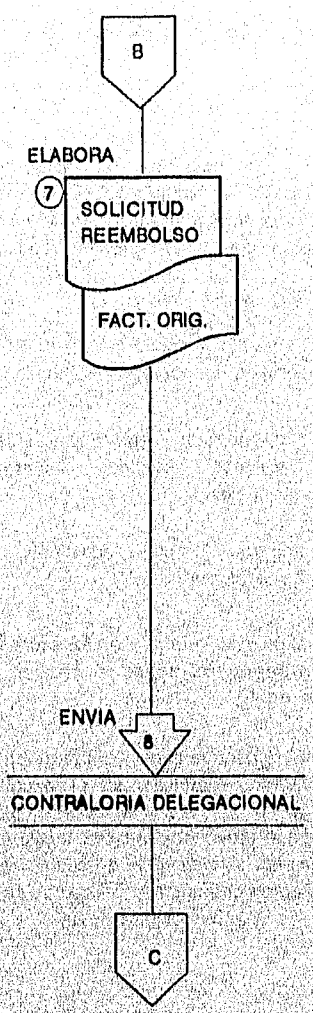
c) Sello de recibido por Sub-almacén y firma del responsable, número de alta (folio).

d) Importes. Sin Tachaduras ni enmendaduras.

e) Que la fecha corresponda al periodo de solicitud en que se tramite.

6 Elabora cheque con su poliza de cheque haciendo referencia sobre el concepto de pago.
Paga al proveedor en base al calendario, firmando este de recibido contra-recibo y póliza de cheque. Las pólizas de cheque se archivan cronológicamente.

Fig. 5.2. PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

7 Elabora solicitud de reembolso para su envío a Contraloría Delegacional debidamente requisitado, anexando lo siguiente:

a) Facturas originales.

b) Codificación del Concepto del Gasto.

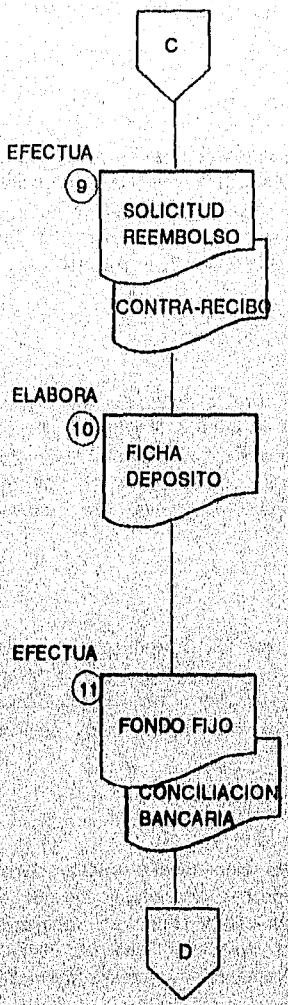
c) Firmas del personal autorizado.

d) Formato solicitud de reembolso.

e) Volante de codificación de partidas.

8 Envía solicitud de reembolso a Contraloría Delegacional, recibe contra-recibo indicando fecha de pago de la solicitud.

Fig. 5.2. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

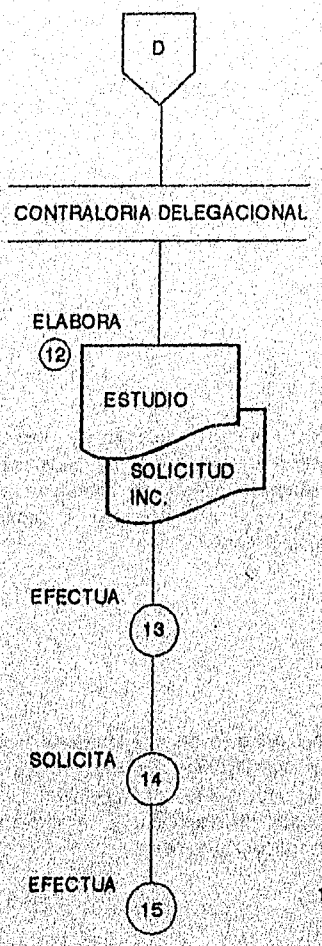
9 Efectúa el cobro de la solicitud de reembolso. De acuerdo a la fecha del contrarecibo.

10 Elabora ficha de depósito, y hace el depósito en la institución bancaria donde se maneja la cuenta de cheques. Debe archivar la ficha de depósito cronológicamente.

11 Al final del mes efectua arqueo a fondo fijo y conciliación bancaria (original y copia). Enviando el original a la contraloría delegacional y la copia la archiva cronológicamente.

Fig. 5.2. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO

Continua . . .



RESPONSABLE DE CONTABILIDAD

12 Efectúa estudio de rotación de fondos fijos, determinando la suficiencia o insuficiencia del fondo fijo asignado, si es suficiente, elabora solicitud de incremento al fondo fijo a la Contraloría Delegacional.

13 Si se autoriza la copia del resguardo se archiva y se informa al jefe de oficina de abastecimiento la cantidad disponible para pago, se efectua el depósito, archivandose la ficha de depósito.

14 Si determina que la cantidad asignada es superior a lo requerido por la Unidad, solicita a la Contraloría Delegacional, se decremente el fondo fijo asignado.

15 Si autoriza decremento efectúa trámite para depositar al fondo fijo de la delegación archivando el resguardo, poliza de cheque y ficha de depósito cronologicamente y respectivamente.

Fig. 5.2. PROCEDIMIENTO PARA CONTROL Y MANEJO DEL FONDO FIJO
Continua . . .

CONCLUSIONES

En mi investigación establecí la importancia de los recursos humanos dentro del departamento de Contraloría en una empresa pública para optimizar los controles y resultados que se consideran en la misma, a través de la aplicación del proceso administrativo y la auditoría administrativa, en donde el Control Administrativo y el interno influyeron de manera considerable. El Contralor o Licenciado en Contaduría está capacitado para tomar decisiones relativas a la planeación, organización, dirección y control, así como en la aplicación de los recursos materiales y humanos de la empresa con el objeto de su máximo aprovechamiento.

Para ello, el Contralor deberá contar con ciertas actitudes tales como manejar con eficacia los recurso, humanos y materiales, de la entidad, actuar con independencia mental, ejercer sus actividades profesionales de conformidad con valores éticos, sanear la administración financiera de la empresa, así como promover el desarrollo social. En cuanto a las actitudes necesarias, deberá tener la capacidad de adaptación a las circunstancias de su trabajo, poseer tacto y delicadeza en la solución y comunicación de los problemas planteados, así como poseer requisitos morales deseables, tales como disciplina, puntualidad, tener trato social y presentación adecuada. Ver Figura 3.3

A través del Control Interno, que comprende el sistema organizacional, procedimientos y recursos humanos para obtener la protección de los recursos, información veraz y oportuna, y eficiencia en las operaciones, cita 19, el Contralor vigilará la continuidad y aplicación de gastos, y evitará la duplicidad en las operaciones así como metas establecidas previamente.

Por otra parte, vinculé directamente el Proceso Administrativo con los recursos humanos, ya que si una empresa desea obtener los objetivos administrativos deberá coordinar los recursos con los que cuenta y así el administrador prever, organizar, dirigir y controlar. En la Planeación se fijarán los objetivos y establecerán los planes de acción, ver Figura 1.2. En la etapa de Organización se formulan la estructura, material y humana, así como las normas, ver Cita 13; en la Dirección se va a tener conocimiento del personal, en dónde se van a hacer funcionar los planes y organización, conduciendo auditorías periódicas y utilizando diagramas representativos, ver Figura 1.3. y por último en el Control se verifica el resultado con el plan original, ver Figura 1.4.

Para el logro de todo este proceso consideré varios puntos en cuanto al personal se refiere, por ejemplo, se debe determinar la división de trabajo por especialización de tareas, debe existir disciplina en todos los aspectos, al determinar la división de trabajo se evitará la dualidad de mando, la cual trae consigo conflictos innecesarios. Un factor importante es la motivación que se le dé al personal, ya sea por remuneraciones o reconocimientos y compensaciones extras. Ver Figura 1.7.

Para determinar si el personal es el adecuado los medios de reclutamiento son importantes, la entrevista por ejemplo, no sólo ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores, sino que también desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración y por el lado del entrevistador le ayuda a tener conocimiento profundo en cuanto a la personalidad, ambiciones y deseos del entrevistado. Ver Figura 1.8.

Para conducir con éxito una empresa, comenté que la Administración debía definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegando responsabilidades, estableciendo métodos apropiados y normas de operación, asumiendo una actitud científica y evaluando los resultados. Cita 4, esto puede no lograrse en parte o en su totalidad. Algunas de las causas que se pueden dar son: la inadecuada toma de decisiones, tiempo y trabajo insuficientes, negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia, falta de capacidad para guiar y conservar personal competente, entre otras; Página 32, las cuales a través de la Auditoría Administrativa pueden evitarse y optimizar los resultados esperados, ya que ésta realiza un examen completo y constructivo de la estructura organizacional de la empresa así como de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales. Cita 23.

Empezando con el ingreso del empleado, comenté las formas de reclutamiento, ver Figura 1.8, selección, ver Figura 1.9. en la cual se considera el examen médico como requisito esencial, ya que el empresario sabe que da buen resultado el evitar las pérdidas de tiempo y producción causadas por una salud deficiente, llevando una inspección de las instalaciones sanitarias, comedores, agua para beber, ventilación, alumbrado y otros elementos que mejoran las condiciones de trabajo.

En el manejo de cualquier empresa, existe una búsqueda constante de mejorar los métodos y desempeño, disminuyendo los costos, consiguiendo una mayor eficiencia y lograr las mejores formas de obrar. Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, que no es otra cosa sino la Auditoría Administrativa, ver pag. 56; son los siguientes: PLANES y

OBJETIVOS, cuando se hace la revisión de éstos, es necesario dar la debida consideración a los planes generales y objetivos de la misma, a los aspectos básicos necesarios para el trabajo que se haga, así como a la estructura organizativa, a las necesidades indispensables para el funcionamiento y la departamentalización, forma de selección y desenvolvimiento del personal y la disposición ordenada de un trabajo en equipo, para que exista la consecución de las metas.

La ESTRUCTURA ORGANICA, para la estructuración de una organización eficaz, todo lo que se requiere es el empleo de un criterio empresarial sensato. Las funciones de líneas y asesoría necesitan ser determinadas y adecuadamente coordinadas. Se necesitarán manuales de organización a efecto de mostrar la relación entre las funciones y el flujo de autoridad y responsabilidad. Hay casos en que el jefe habrá de encargarse de multitud de detalles administrativos que le sobrecargan de trabajo en forma innecesaria, por lo que resta poco o nada de tiempo para otras cosas de mayor importancia. Existen casos en que el Contralor o ejecutivo no delega responsabilidad entre individuos calificados para ello, lo cual muy bien podría hacer asignando tareas en forma lógica.

POLITICAS y PRACTICAS, que son esenciales para la administración. Delinean las intenciones de la dirección y constituyen los principios orientadores que constituyen a que la empresa pueda seguir un curso planeado para alcanzar sus objetivos. Las políticas, expresadas por escrito y comunicadas en forma debida a toda la organización, son un medio para que haya uniformidad y coordinación, ayudando al personal a hacer las cosas de un modo coherente y económico.

SISTEMAS y PROCEDIMIENTOS, al examinar éstos, el contralor debe tener en mente su propósito, forma y decisión sobre sus méritos respecto al modo en que sirven a los intereses de la empresa.

METODOS de CONTROL, comprende una comparación del desempeño real contra el pretendido, tratese de objetivo, norma o reglamento; tanto la causa como el costo de la diferencia o variación, deben ser determinados, además, tomar las providencias necesarias para aplicar las medidas correctivas.

MEDIOS de OPERACION, en cuanto a las organizaciones que proporcionan servicio, su principal preocupación debe ser la rapidez y calidad de la operación, capacidad de asimilación de más trabajo, para lo cual tal vez sea necesario aumentar el personal, conformar la fuerza de trabajo a las disminuciones de volumen de operaciones y la conservación de controles apropiados de operación, para que la empresa funcione correctamente.

RECURSOS MATERIALES y HUMANOS, la evaluación del personal comprende una valoración de las prácticas que se siguen en relación al mismo y una revisión para determinar la capacidad, puntos débiles y fuertes de la gente que figura en la nómina. Para ello, habrá que llevar a cabo un cuidadoso examen de las condiciones en que se realiza el trabajo, moral del trabajador, programas de adiestramiento, actividades de servicio al personal, métodos de conversación de informes, evaluación del trabajo, calificación de méritos y desenvolvimiento en sus actividades. Todo conlleva al programa final de la Auditoría Administrativa, su metodología, la cual consta de 7 pasos (ver Punto 5.8.) planes y objetivos, organización, políticas y prácticas,

reglamentos, sistemas y procedimientos, controles, operaciones, personal, equipo físico y su disposición y el informe final.

Aplicados todos estos conceptos al tema objetivo de mi investigación , comenté que el I.M.S.S. se constituyó en 1943, el 19 de enero como un Organismo Público Descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonios propios a cuyo cargo está la organización y administración del mismo. Considerando la magnitud del I.M.S.S. sólo me enfoque a la Contraloría General y dentro de ésta sólo a la Unidad de Servicio Médico, la cual depende directamente de la Contraloría General y ésta de la Dirección de Finanzas. Ver Figura 4.9. Consideré esta Unidad por tener las dos áreas funcionales: operación de los servicios y coordinación de los recursos humanos. El encargado de esta área es el Contralor, el cual debe reunir ciertas actitudes y aptitudes (ver Figura 3.3.), ya que es el que esta revestido de la jerarquía y autoridad dada la importancia de sus funciones y estará siempre informando de los objetivos y políticas a la dirección, para poder formular los planes de trabajo. algunas de las funciones que realiza en la Unidad está:

1. El efectuar la integración de la información contable mensual por los consumos materiales entregados por la misma Unidad.

2. Efectuar pruebas selectivas a las existencias físicas de artículos de consumo existentes en el almacén.

3. Efectuar el control y manejo del fondo fijo (tema del caso práctico)

4. Elaborar programas de trabajo.

5. Encargarse de la actualización y capacitación del personal a su cargo, entre otras.

Lo anterior me permitió comprobar mi Hipótesis Central que fue: si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico optimizando sus resultados.

En el caso práctico noté que los tiempos para ciertas actividades pueden acortarse, ya que como es un ciclo, el proceso se hace repetitivo y ésto a su vez agiliza mes con mes el procedimiento. En este proceso se nota la presencia de un adecuado registro, aunque manual todavía, siguiendo con lineamientos básicos para su comprensión, como son: la presencia de una cuenta específica para el control de los fondos de la Institución, el registro en pólizas de cheques, control en cuanto al recibo y expedida de los contra-recibos de acuerdo a una calendarización, emisión de facturas con los requisitos fiscales, control en la recepción de los contra-recibos a través de un sello y archivo, expedición de los cheques registrándolos y archivando su respectiva póliza cheque.

Pude comprobar mis Objetivos: el General estableciendo una relación del Proceso Administrativo, el Control Interno y el uso de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, permitiéndome profundizar en el conocimiento de las mismas; el Particular mostrando las características del departamento de Contraloría y del Contralor a cargo del mismo según el perfil elaborado por el área de Recursos Humanos y por último el Específico estableciendo una propuesta correctiva sobre el funcionamiento del departamento de Contraloría y del Contralor responsable, tomando como bases las herramientas del Proceso Administrativo, Control Interno y Auditoría Administrativa en una situación práctica.

Comprobé mis técnicas de recopilación Generales a través de la elaboración de fichas bibliográficas, análisis de contenido y fichas de campo, así como las Particulares con las técnicas y procedimientos de Control y de Auditoría Administrativa.

Mis aportaciones a la Contaduría, en específico al Contador Público son:

Primeramente debes proyectar una imagen íntegra, profesional, moral y ética. Esto lo logramos a través del esfuerzo, ambición, actualización y capacitación constante. En cualquier área en donde te realices debes plantearte metas y objetivos específicos y alcanzables, soportándolos con planes y programas de trabajo.

Mi investigación es sólo un ejemplo de las muchas actividades que puede realizar un Contador, ya sea a través de la Auditoría, Finanzas, Costos, Contabilidad General, entre otras; demostrando que siguiendo un patrón o proceso de actividades (planeando, dirigiendo, coordinándo y controlándo), se pueden alcanzar dichas metas preestablecidas.

Encontrarémos muchas limitantes en el trayecto de nuestra profesión, pero los conocimientos adquiridos y la práctica ayudan a sobreponernos y a continuar con el camino planteado.

En el siguiente apartado me permito pesentar algunas recomendaciones para la optimización de los controles ya establecidos por el I.M.S.S.

RECOMENDACIONES

Una vez concluida mi investigación y determinando la aplicación necesaria del Proceso Administrativo y Auditoría Administrativas hacia los Recursos Humanos del Instituto, me permito recomendarle a la Unidad de Srvicio Médico de la Contraloría del I.M.S.S., realice un estudio basándose en los siguientes puntos:

1. Debe de existir un control en cuanto a la selección y preparación del empleado, encargándole el trabajo que mejor pueda desempeñar de acuerdo con su habilidad inicial y su potencial de aprendizaje.

2. Procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, delegando el trabajo operativo a los empleados y la planeación del trabajo a la dirección.

3. Se deben establecer sistemas de comunicación, cmo se sabe la comunicación tiene diferentes flujos y puede correr en distintos sentidos (vertical, horizontal) y se transfiere, además de distintas maneras (oral, escrito, informes, por teléfono), lo cual hace que se distorcione si no se emplean dichos sistemas. Se emplean en el Instituto circulares, periódicos, folletos, pero en la maera incorrecta , ya que como no se lleva un control en la entrega de éstos, el empleado no le toma la debida importancia y por lo tanto,m en la mayoría de las veces el objetivo de la informaión no se logra.

4. Es importante determinar la estructura jerárquica y respetar los niveles, ya que el personal se toman libertades y actitudes erróneas, lo cual influyen, reitero nuevamente, en el resultados deseados.

5. Llevar el control de registro de información de manera actualizada, esto es, a través de sistemas computarizados y obviamente los administrativos de igual forma bien estructurados y accionados, ya que éstos tienen y operan elementos que los retroalimentan, indicando el estado general de la empresa y sistemas.
La retroalimentación se logra gracias a dispositivos o controls planeados para el efecto deseado.. El control es el dispositivo que nos sirve para mantener una variablñe en los términos deseados y la evaluación es la acción humana de la comparación.

6. Las condiciones de trabajo son importantes también. El empleado por lo general busca, buena remuneración y seguridad. Debe contar con el equipo de trabajo necesario para que pueda desempeñar sus labores, existen sistemas y equipos obsoletos, debe haber una actualización de éstos. Almacenamientos inseguro, esto es la sobrecarga o aglomeramiento de cajas y otros. La falta de espacio y acomodo en el piso no es el adecuado; ésto a su vez repercute en la iluminación inadecuada y ventilación insuficiente. Con ésto se reduce el riesgo y accidentes de trabajo, que al existir frenan el desarrollo de trabajo y por lo tanto generan cargas de trabajo.

Estas son algunas de las recomendaciones que yo le hago al Instituto pura que en el desarrollo de sus actividades así como en la atención y servicio al público maximice sus resultados y siga siendo, como hasta ahora, una de las instituciones más fuertes dentro de los Organismos Públicos del Sector Salud.

APENDICE

MARCO TEORICO

TITULO

La Auditoria Administrativa y el Proceso de Control en el área de los Recursos Humanos como herramientas que permiten analizar y corregir el funcionamiento del departamento de Contraloría y del Contralor en una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud.

VARIABLE INDEPENDIENTE

La Auditoría Administrativa y el Proceso de Control en el área de los Recursos Humanos.

VARIABLE DEPENDIENTE

Como herramientas que permiten analizar y corregir el funcionamiento del departamento de Contraloría y del Contralor en una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud.

IMPORTANCIA SOCIAL

La presente investigación tiene por finalidad proporcionar un panorama sobre el funcionamiento y corrección del departamento de Contraloría en una Unidad de

Servicio Médico, lo cual considero permite optimizar el funcionamiento de la misma, beneficiando tanto al usuario como al mismo personal que labora en dicha Unidad, en la medida en que esta investigación proporcione las bases correctivas sobre el funcionamiento administrativo de la Unidad, especialmente cuando el número de acciones y funciones por parte del Contralor son considerados como fundamentales para optimizar dicho funcionamiento.

IMPORTANCIA TEORICA

En esta investigación se le proporciona al Licenciado en Contaduría un panorama general y particular de la serie de características y etapas que comprende el uso de las herramientas administrativas como son: la Auditoría Administrativa y el Control Interno en un área vital de toda empresa como es el área de Recursos Humanos.
En este sentido la investigación trata de mostrar desde una perspectiva contable el funcionamiento de la misma, pero al mismo tiempo profundiza en el desarrollo y análisis del caso práctico en donde se muestra el proceso necesario para llevar a cabo el proceso de Fondo Fijo en una situación práctica que se desprende del análisis de una Unidad de Servicio Médico en una Empresa Pública. Se considera que esto último enriquece la visión del Licenciado en Contaduría para enfrentar un problema similar en su práctica cotidiana.

HIPOTESIS ALTERNAS

1. Si el Proceso Administrativo permite establecer mediante el uso de la Auditoría Administrativa los controles necesarios para optimizar el funcionamiento de una

Unidad de Servicio Médico, por lo tanto, permite generar medidas de control que corrigen el funcionamiento de la misma Unidad de Servicio Médico; luego entonces, a mayor aplicación del Proceso Administrativo mayor uso de la Auditoría Administrativa, así como mayor implementación de los controles que optimicen el funcionamiento y las medidas de control correctivo sobre la Unidad de Servicio Médico.

2. Si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico optimizando sus resultados.

3. Si el Licenciado en Contaduría incrementa su conocimiento sobre el uso de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos y éste lo vincula con los procedimientos de control que permiten analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría, por lo tanto, el Contralor de la misma tendrá mayores posibilidades de corregir y analizar alguna desviación en el funcionamiento de una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud; luego entonces, a mayor incremento del conocimiento sobre el uso de la Auditoría Administrativa en el área de los Recursos Humanos por parte del Licenciado en Contaduría, éste tendrá mayores posibilidades de vincularla con los procedimientos de Control que facilitan el análisis y corrección

del funcionamiento de un departamento de Contraloría con mayores posibilidades de proporcionar al Contralor elementos que le permitan analizar y corregir las desviaciones en la función de una Unidad de Servicio Médico del Sector Salud.

HIPOTESIS CENTRAL

Si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico optimizando sus resultados.

HIPOTESIS NULA

Si el Licenciado en Contaduría utiliza los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría y ésto no le permite al Contralor cumplir con los objetivos del mismo, por lo tanto, la Unidad de Servicio Médico a su cargo no optimizará sus resultados; luego entonces, a mayor uso de los procedimientos de Control para analizar y corregir el funcionamiento de un departamento de Contraloría por parte del Licenciado en Contaduría, no hay mayor posibilidad que el Contralor cumpla con los objetivos de una Unidad de Servicio Médico y tampoco de optimizar sus resultados.

OBJETIVO GENERAL

Establecer una relación del Proceso Administrativo, el Control Interno y el uso de la Auditoría Administrativa en el área de Recursos Humanos, que permita profundizar el conocimiento de la misma.

OBJETIVO PARTICULAR

Mostrar las características de un departamento de Contraloría al igual que del Contralor a cargo del mismo según el perfil elaborado por el área de Recursos Humanos.

OBJETIVO ESPECIFICO

Establecer una propuesta correctiva sobre el funcionamiento de un departamento de Contraloría y del Contralor responsable, tomando como bases las herramientas del Proceso Administrativo, Control Interno y Auditoría Administrativa en una situación práctica que le permita al Licenciado en Contaduría establecer un campo de intervención en su vida profesional.

OBJETO DE ESTUDIO

Acorde a las características del tema problema, considero como objeto de estudio de mi investigación: el Proceso Administrativo, el Control Interno y sus procedimientos al

igual que la Auditoría Administrativa, clasificándose éstos según la epistemología como objeto conceptual simple - conceptual complejo.

METODOS DE INVESTIGACION

Por las características enunciadas del objeto de estudio se consideran como métodos de investigación los siguientes: Inductivo-Analítico-Sintético-Deductivo.

TECNICAS DE RECOPILACION DE DATOS

1. Generales: Elaboración de fichas bibliográficas, análisis de contenido y fichas de campo.

2. Particulares: Técnicas y procedimientos de Control, técnicas de Auditoría Administrativa.

UBICACION DE LA INVESTIGACION

1. Temporal: Mi investigación tiene como fecha de inicio enero de 1995 y como fecha de término julio de 1995.

2. Espacial: Para el logro de mi investigación me apoyaré en:

- Biblioteca de la Universidad Latinoamericana
- Biblioteca del Zarco

- Biblioteca de la Contraloría del I.M.S.S.
- Biblioteca Central de la U.N.A.M., así como en
- Periódicos, revistas, circulares y folletos emitidos por el I.M.S.S.

DELIMITACION TEORICA

En mi investigación integro elementos que parten del departamento de Contraloría del I.M.S.S. como son: el Proceso Administrativo, el Control Interno, la Auditoría Administrativa, la relación existente entre estas dos últimas y la que existe entre ésta última, Auditoría Administrativa, y los Recursos Humanos.

LIMITACIONES

Algunos de los factores que limitan el desarrollo de mi investigación son:

- El tiempo limitado que existe para elaborar una investigación tan completa, importante y profesional como lo es una Tesis, la cual representa un resumen de mi carrera profesional.
- Poca disponibilidad y tiempo por parte del personal del departamento a investigar, para la recopilación de información.
- Los cambios internos que puedan presentarse durante el desarrollo de mi investigación en cuanto a personal y documentación se refiere.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1) ACLE , Tomasini Alfredo/VEGA, Hutchison Juan Manuel.
La empresa pública desde fuera, desde dentro. Un nuevo enfoque para su planeación, control y administración.
Editorial Limusa. México 1991.

2) ALCANTARA, González
La contraloría y sus funciones
Editorial E.C.A.S.A. México, D.F. 1991.

3) BALDAMUS, Paasche Karin/HERNANDEZ, Yabur Lauzi
Tesis: Dirección Administrativa y Sistemas de Información Administrativa
Abril, 1994.

4) Diccionario Práctico Larrouse. Sinónimos/Antónimos
Ediciones Larousse, S.A. de C.V., México,1986.

5) FERNANDEZ, Arena José Antonio
La Auditoria Administrativa
Editorial Diana, S.A., México 1981.

6) F. STONER, James A/WANKEL Charles
Administración
3ra Edición. México, 1987

7) C.P. GOMEZ, Morfin Joaquín
El Control Interno en los negocios
2da Edición Fondo de Cultura Económica México, 1985.

8) HARWOOD F. Merrill
Clásicos en Administración
Limusa. México,1985.

9) L.A. HERNANDEZ y Rodriguez, Sergio
Administración I. Facultad de Contaduría y Administración Vol. II
U.N.A.M. México,1976.

10) L.A. HERNANDEZ y Rodríguez, Sergio/C.P. BALLESTEROS, Inda Nicolás
Fundamentos de la Administración
McGraw-Hill. México, 1980.

11) I.M.S.S./ S.N.T.S.S.
Contrato Colectivo de Trabajo
México,1993-1995

12) I.M.S.S.
Instructivo de normas, funciones y procedimientos de la Contraloría en Unidades de Servicio Médico
Litografía Electrónica S.A. Noviembre, 1987.

13) I.M.S.S.
Integración a la misión Institucional y Sindical
Manual de Políticas. México,1993.

14) I.M.S.S.
La Nueva Era del I.M.S.S.
Periódico interno emitido por el I.M.S.S. Marzo, 1995.

15) I.M.S.S.
Manual de Procedimientos de la Contraloría Delegacional
Actualizado 01 de noviembre de 1984

16) I.M.S.S.
Seguridad Social.
Tomo 6, 11. México, 1985.

17) I.M.S.S.
40 Años de Historia del I.M.S.S.
Dirección General/Secretaría General/Jefatura de Publicaciones
México, 1983.

18) INSTITUTO,Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
Edición I.M.C.P., A.C. México,1989.

19) KOHLER, Eric L.
Diccionario para Contadores
Unión Tipográfica Editorial, Hispano Americana, S.A. de C.V.
México 1982.

20) KOONTZ y ODonnell
Administración
Editorial Mc. Graw Hill. México, 1986.

21) MOCKLER, Robert J.
The Managment Control Process
Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall, 1972

22) MÜNCH, Galindo/ GARCIA, Martínez
Fundamentos de Administración
Editorial Trillas. Diciembre, 1991.

23) PAZ, Zavala Enrique
Introducción a la Contaduría
Editorial E.C.A.S.A. México 1988.

24) PERDOMO, Moreno
Fundamentos de Control Interno
Editorial E.C.A.S.A. México 1989.

25) RALUY, Poudevida Antonio/MONTERDE, Francisco
Diccionario Porrúa de la Lengua Española
Editorial Porrúa, S.A. México 1985

26) ROY, A. Lindberg
El desconocido arte de controlar en "Curso de Contraloría Práctica"
Editorial I.M.E.F. México, D.F. 1971.

27) C.P. SASTRIAS, Freudenberg Marcos
Contabilidad Dos. Sistemas de Contabilidad
Editorial Esfinge, S.A de C.V México 1990.

28) TERRY, George
Principios de Administración
Editorial Continental, S.A. Julio 1992.

29) TERRY, Ph. D. George/ FRANKLIN Ph. D. Stephen
Principios de Administración
Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México 1991.

30) VELEZ, Kuri Uriel
Administración, apuntes
Enero, 1992.

31) WILLIAM, P. Leonard
La Auditoría Administrativa
Editorial Diana, S.A. México 1991.

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1.1.	Administración	4
FIGURA 1.2.	Pasos de la planeación	10
FIGURA 1.3.	Dirección	13
FIGURA 1.4.	Control	17
FIGURA 1.5.	Proceso de Dotación de personal en las organizaciones	19
FIGURA 1.6.	Pasos de la Planeación	20
FIGURA 1.7.	Elementos de la Planeación	22
FIGURA 1.8.	Reclutamiento general	24
FIGURA 1.9.	Selección	27
FIGURA 1.10.	Tipos de transferencias	31
FIGURA 1.11.	Separaciones	31
FIGURA 3.1.	Funciones de la Contraloría	74
FIGURA 3.2.	Deberes específicos de la Contraloría	78
FIGURA 3.3.	Aptitudes y actitudes del Contralor	83
FIGURA 3.4.	Posición de la Contraloría dentro de una empresa	85
FIGURA 4.1.	Ambito, objetivo y finalidad de la empresa	90
FIGURA 4.2.	Clasificación de la empresa	92
FIGURA 4.3.	Constitución legal de la empresa	92
FIGURA 4.4.	Contribuciones del I.M.S.S. (1995)	96
FIGURA 4.5.	Evolución de trabajadores y derechohabientes	97
FIGURA 4.6.	Evolución de los recursos humanos en relación con los asegurados	98
FIGURA 4.7.	Organigrama general del I.M.S.S.	101
FIGURA 4.8.	Organigrama de la Contraloría del I.M.S.S.	102
FIGURA 4.9.	Organigrama específico de la Contraloría General	103

FIGURA 4.10. Areas que se coordinan con la Unidad de Servicio Médico 106
FIGURA 4.11. Categorías del personal 116
FIGURA 4.12. Categorías del personal 116
FIGURA 4.13. La capacitación técnico-administrativa en el I.M.S.S. 118
FIGURA 4.14. Perfil del personal 119
FIGURA 4.15. Total de días laborados 119
FIGURA 4.16. Total de días no laborados 120
FIGURA 4.17. Gastos de servicios de personal 120
FIGURA 4.18. Percepciones ordinarias 120
FIGURA 4.19. Presupuesto ejercido en 1994 121
FIGURA 5.1. Procedimiento para el control y manejo del Fondo Fijo 135
FIGURA 5.2 Procedimiento para el control y manejo del Fondo Fijo (modificado) 142