



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

LICENCIATURA EN CONTADURÍA

**“EL USO Y LA APLICACIÓN DE LA CONSULTORÍA PARA
LA SIMPLIFICACIÓN DE TRAMITES ANTE INFONAVIT”**

T E S I N A

**PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CONTADURÍA**

PRESENTA:

P.D. L.C. JORGE JIMÉNEZ CORNEJO

ASESOR: C.P. JORGE ANTONIO MONTIEL IBARRA

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO

2007

AGRADECIMIENTOS

A mi madre que con su apoyo, ejemplo y palabras me ayudaron a sortear situaciones difíciles en la vida...

A mi padre por compartirme su conocimiento y experiencia...

A mi esposa por todo su amor y paciencia...

A todos y cada uno de mis amigos que me apoyaron en los momentos más difíciles...

Muchas gracias a todos ustedes, por estar en este momento tan importante de mi vida

LA CONSULTORIA EN MÉXICO

INDICE

I.	Antecedentes	4
II.	Mercado Actual	7
III.	Perspectivas de la Consultoría en México	10
	a) El Marco Global	
	b) El Marco Nacional	
	c) Escenarios para la industria de la Consultoría para los próximos 5 años	
	Incertidumbres de la Consultoría en México	
	Tendencias de la Consultoría en México	
	Tres Escenarios para la Industria de la Consultoría para el año 2005	
	La repartición del pastel	
	El sexenio va lento, lento	
	La negra noche de mi mal	
IV.	Programa de Fomento a la Consultoría y Recuperación de la Ingeniería Nacional	17

INFONAVIT

V.	Antecedentes del Infonavit.	19
VI.	Visión.	20
VII.	Misión.	20
VIII.	Créditos Otorgados y Población Beneficiada.	21
IX.	Fortalecimiento Financiero.	21
X.	Modificaciones a la Normatividad.	22
XI.	Infonavit Y la Consultoría.	22
XII.	Control Interno.	23
XIII.	Dictamen del Infonavit.	26
	a) Elaboración del Dictamen.	
	b) Registro de Empresas.	
	c) Dictamen Fiscal.	
	d) Carta Presentación.	
	e) Captura de Anexos.	
	f) Plazo.	
	g) Beneficios para los Patrones que Opten por Dictaminarse para Infonavit.	
XIV.	La Consultoría en Infonavit como Herramienta Indispensable en la Toma de Decisiones	29
XV.	La Consultoría en el Futuro como parte competitiva en la nueva era de la globalización	48

XVI. Glosario	67
XVII. Conclusión	75
XVIII. Bibliografía	77

XIX. Anexos

FORMATOS PARA ELABORACION DEL DICTAMEN

- I. Acta final de auditoria (Dictamen)**

- II. Determinación de Crédito Fiscal.**

- III. Formatos que se presentan junto con dictamen**

I. Antecedentes

En México, la consultoría como industria del conocimiento, comprende dos grandes rubros: La consultoría de gestión (administración, economía, finanzas) y la consultoría en Ingeniería, desde la factibilidad técnica y el diseño hasta los procesos de conservación y mantenimiento.

La consultoría de gestión es relativamente nueva en nuestro país, porque no era requerida durante la época que teníamos una economía cerrada; mientras que la ingeniería se desarrollaba por la demanda de infraestructura. No obstante, este desarrollo se dio primero en las instituciones estatales, tales como la ingeniería de comunicaciones y transportes en la Secretaría del Ramo, la hidráulica, en la Secretaría de Recursos Hidráulicos, la petrolera en Petróleos Mexicanos, la eléctrica en la Comisión Federal de Electricidad, la hospitalaria en el Instituto Mexicano del Seguro Social y así algunas otras especialidades. En los años 30'S, 40'S y 50'S, la ingeniería se realizaba por los órganos del Estado y se empezó a contratar la construcción con empresas nacionales que desplazaron a las empresas extranjeras.

A partir de los años cincuenta, empezaron a desarrollarse firmas de ingeniería que realizaban algunos trabajos parciales de los proyectos, los cuales eran coordinados por los funcionarios estatales, quienes finalmente los integraban para contratar su construcción. En los primeros años, este paternalismo no permitía el sano desarrollo de las empresas de consultoría ni la formación de personal con todos los conocimientos para desarrollar proyectos integrales. A pesar de todo, en algunas especialidades se propició el desarrollo de firmas de ingeniería de diferente tamaño, como el caso de Petróleos Mexicanos que llegó a contar con un padrón de empresas de ingeniería suficiente para cubrir sus necesidades, con el complemento de firmas extranjeras para realizar la ingeniería básica y de proceso.

La consultoría de gestión, empezó a desarrollarse en México cuando se iniciaba la privatización mundial, en la segunda mitad de los años 70'S, ya con la participación de firmas extranjeras (fiscalistas y contables) que abrieron su área de consultoría, continuó en los años 80'S y ha tenido un fuerte crecimiento durante los últimos 12 años. Se han establecido miles de empresas en diferentes especialidades como economía, finanzas, informática, calidad, capacitación, optimización de procesos, planeación estratégica, inspección, verificación, certificación y otras especialidades. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, ha habilitado además, a cerca de 10000 "consultores individuales" para orientar a las micro y pequeños empresarios en organización y procesos de calidad.

Sin embargo, a pesar de la proliferación de firmas de consultoría de gestión, más del 80% de la facturación en este rubro se lo han llevado empresas extranjeras, en donde destaca la contratación de organismos estatales en materia de planeación estratégica y modernización (Petróleos Mexicanos, Comisión Federal de Electricidad y Secretaría de Hacienda y Crédito Público, principalmente, aunque también han participado otros organismos, inclusive a nivel de Estados y Municipios).

La consultoría en ingeniería creció durante los años 60'S y 70'S de tal manera que prácticamente satisfacía toda la demanda nacional y podía todavía exportar estos servicios al extranjero, principalmente a América Latina y el Caribe, pero también a África y Asia. Con el boom petrolero de fines de los 70'S, las empresas mexicanas se concentraron para satisfacer la demanda de ingeniería en el país. Solamente PEMEX contrataba 20 millones de horas hombre por año, algo así como 8000 ingenieros y técnicos especializados. Sin embargo con la caída de los precios del petróleo a principios de los 80'S y la crisis económica del 82 y 83, se contrajo la demanda nacional de ingeniería y cuando las empresas de consultoría buscaron nuevamente el mercado latinoamericano, éste ya había sido capturado por otras empresas, principalmente brasileñas. Aún en esas condiciones, en 1985 se creó la CNEC, cuya membresía creció de 149 fundadoras hasta 1680 en 1995.

A partir de entonces, la consultoría en ingeniería ha venido en declive, en buena medida porque el Estado se propuso dismantelar los cuadros existentes sin un plan para su transferencia al sector privado nacional propiciando la participación de empresas extranjeras en los grandes proyectos de energía y, como también dejó de construir infraestructura, la demanda de servicios para las empresas nacionales se redujo notablemente.

Las causas de este declive las enumera el Dr. Fernando Rodríguez Miaja:

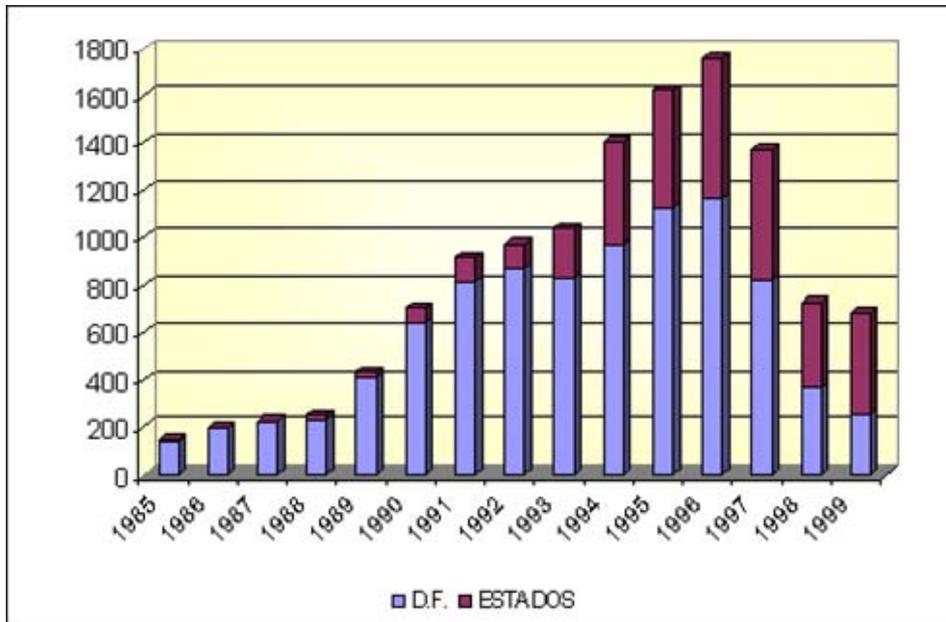
- ☉ Presencia de la burocracia y falta de decisión de sus representantes.
- ☉ Carencia de inversiones del sector público.
- ☉ Condiciones financieras adversas
- ☉ Competencia desleal entre empresas e instituciones
- ☉ Estructuración de concursos de muy difícil acceso
- ☉ Marco legal desfavorable (una ley que no satisface a nadie)
- ☉ Ausencia de estímulos fiscales
- ☉ Canibalismo entre empresas (antes era solo pirateo laboral)
- ☉ Coloniaje de empresas extranjeras que no concursan en condiciones de igualdad con las mexicanas.
- ☉ Presencia de un sistema casi policiaco de supervisión administrativa.

La caída de la consultoría en Ingeniería, ha llevado a despidos de personal de todos los niveles y disciplinas, congelación de sueldos a niveles bajos, desmantelamiento de equipos de profesionales especializados, los cuales se había formando a través de muchos años y desaparición de empresas o reducción al mínimo operable.

Los “contratos integrales” (“Llave en mano”) requieren de un financiamiento muy alto porque incluyen todo el proceso de las obras desde los diseños, construcción, materiales y equipos así como los costos de su respectivo financiamiento, por lo que quedan fuera del alcance de las firmas de consultoría e ingeniería. La globalización está incidiendo en este tipo de concursos por el interés y presión de los grandes trusts extranjeros que aprovechando su fuerza financiera y la mayor facilidad de acceso y conocimiento de los bancos de desarrollo internacionales, BID y Banco Mundial, así como el apoyo de sus propios Gobiernos (inclusive algunas de estas empresas son propiedad gubernamental), se dedican a competir entre ellos dejando a un lado a las empresas de construcción o de otra índole y a las firmas de consultoría mexicanas que nunca podrán acceder a tan alto financiamiento en condiciones favorables, lo cual si hubieran podido hacer los grandes organismos nacionales como PEMEX, C.F.E. y BANOBRAS.

Las variaciones en la afiliación de empresas a la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría se puede apreciar claramente en la siguiente gráfica (1)

(1) Registro de socios 1985-1999, distribución por DF. y Estados

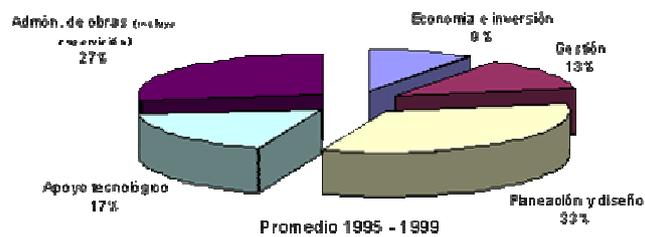


(1) Registro de socios 1985-1999, distribución por D.F. y Estados

Ante este no muy alentador panorama, las empresas nacionales de consultoría, se preparan para competir cuando la demanda de servicios se incrementa, debido a la reactivación económica y al rezago de nuestra infraestructura.

II Mercado Actual *

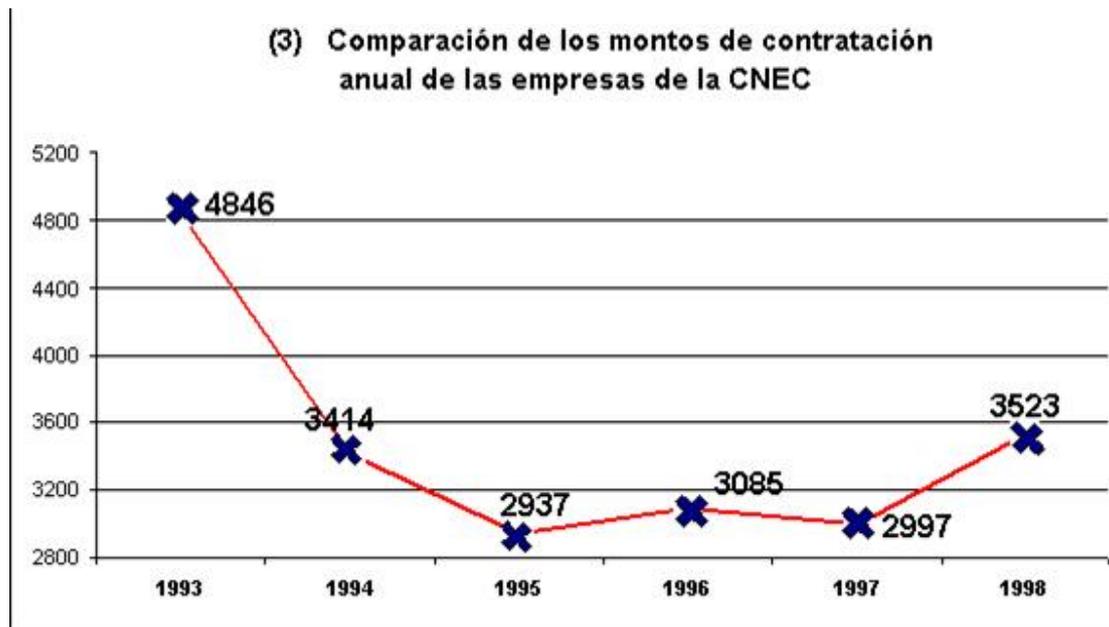
(2) Conformación por especialidad de las empresas registradas en la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría (CNEC)



Fuente: Estadísticas de la C.N.E.C.

En el periodo 95-99 la facturación de las empresas de consultoría de la CNEC se distribuyó como se muestra en la siguiente gráfica (2).

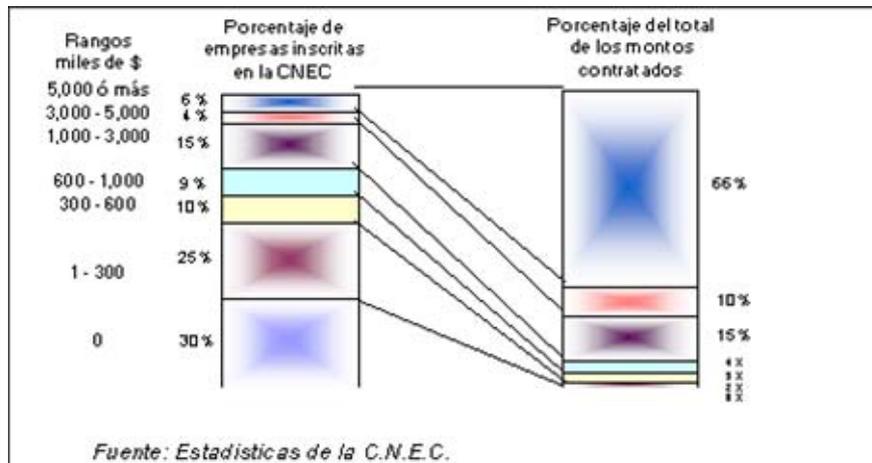
Se observa que menos del 25% de las empresas se han dedicado a la consultoría de gestión empresarial, mientras que más del 75% lo hacen en la consultoría tipificada como ingeniería.



Fuente: Estadísticas de la C.N.E.C. Muestra 730 empresa

Es de llamar la atención que antes de la crisis económica del 95 a mayor número de empresas registradas, el promedio de facturación por empresa es mayor, mientras que a partir del '96, como va disminuyendo el número de empresas afiliadas a la CNEC, empieza a aumentar nuevamente el promedio de facturación.

Esto nos orienta a deducir que han desaparecido o se han retirado empresas pequeñas y con poca facturación, como se observa en la siguiente gráfica (4) del promedio de facturación 1993-1998.



(4) Facturación por tamaño de empresas

Pero por otra parte, también han desaparecido o se han retirado de la Cámara las grandes firmas de ingeniería que perdieron su mercado ante el embate de los grandes consorcios de empresas extranjeras que con financiamiento y apoyo de sus países de origen han ganado todos los grandes proyectos “llave en mano”. Tampoco tuvieron acceso a las licitaciones de gas natural por no cumplir el requisito de ser operadores de sistemas de distribución y no disponer de líneas de financiamiento.

Sin embargo las empresas socias de CNEC no representan el total del universo de la consultoría. De hecho en este momento la gran mayoría de las empresas no pertenecen a la Cámara. El gran mercado de la consultoría de gestión empresarial lo han capturado 10 ó 12 grandes empresas transnacionales, solas o asociadas con empresas mexicanas que facturan más del 80% del mismo. El 20% restante de este mercado se reparte entre un gran número de empresas consultoras mexicanas medianas que atienden también a empresas industriales y comerciales medianas y del orden de 10,000 consultores individuales que están apoyando a la micro y pequeña empresa.

Sin embargo ha mostrado algún dinamismo el sector turismo, instalación de parques industriales para industria maquiladora, equipamiento y edificios de oficinas y vivienda popular, además del mantenimiento y cierto desarrollo de la infraestructura urbana.

Esto ha permitido que sobrevivan las empresas de ingeniería y arquitectura de tamaño mediano, tratando de mantener a su personal especializado. Algunas empresas de consultoría están exportando servicios a Centro y Sudamérica y otras están incursando con buen éxito en el mercado de Estados Unidos de América aprovechando la gran demanda de servicios en ese país.

Las empresas de consultoría de gestión empresarial tienen un buen mercado en México, dada la necesidad de modernizar y hacer competitivas a las empresas que exportan o están en vías de exportar bienes, pero también están participando en el mercado de Centro y Sudamérica. Los principales servicios que ofrecen son planeación estratégica, optimización de procesos, sistemas de calidad y capacitación. La elaboración de planes de negocios es también actividad cotidiana en estos tiempos.

Se estima que en México, la facturación anual en Ingeniería y Arquitectura es del orden de 1 000 M DLS, de los cuales 250 M DLS son facturados por empresas de esta Cámara. La facturación mundial es del orden de 240 000 M DLS, de los cuales 60 000 son facturados por empresas de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores, o sea la misma proporción que la consultoría organizada tiene en México. No disponemos de datos de la facturación de la Consultoría Empresarial pero se estima que en nuestro país es 3 veces la de ingeniería. En condiciones de equilibrio deberían ser similares.

III. Perspectivas de la Consultoría en México

a) El Marco Global

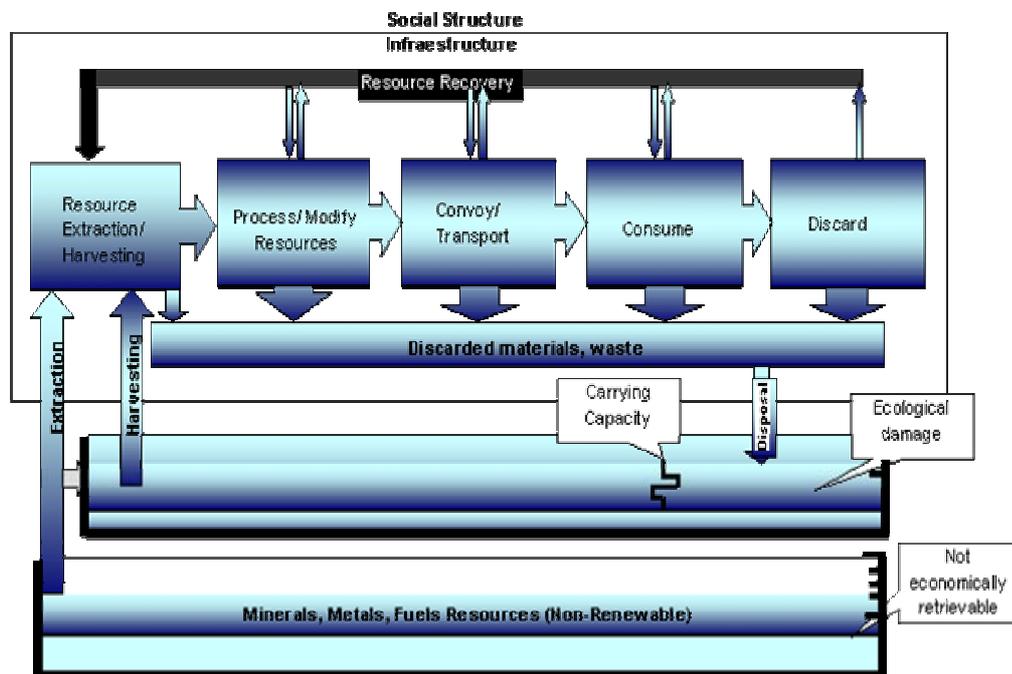
La globalización y el desarrollo sustentable, marcan las pautas de la economía mundial y por lo tanto de la consultoría al iniciar el Siglo XXI. Las empresas deben ser no solamente competitivas sino también cuidar el entorno ambiental. Los conceptos básicos del desarrollo sustentable son:

La tasa de uso de recursos renovables no debe exceder la tasa de su regeneración.

La tasa de uso de los recursos no renovables no debe exceder la tasa de desarrollo de alternativas sustentables.

La tasa de emisión de contaminantes no debe exceder la capacidad del medio ambiente para absorberlas.

Esto se ilustra en la siguiente gráfica (5), tomada de la ponencia "Estatus de la Ingeniería Sustentable" presentada por William A. Wallace en el Congreso Mundial de Ingenieros Consultores en septiembre del 2000 en Hawaii, USA.



(5) Modelo de producción y su impacto ambiental

(5) Modelo de producción y su impacto ambiental

MODELO GLOBAL DE PRODUCCION

Cabe hacer notar que en México el INEGI ha empezado a valorar el costo del deterioro ambiental, el cual se estima en 10% del PIB anual. Es decir, al desarrollo del país hay que cargarle un 10% del PIB que costaría restaurar el daño ambiental causado y si no se usan tecnologías sustentables, pronto la tasa de crecimiento del PIB, apenas compensará el deterioro ambiental y por tanto no servirá para aumentar el bienestar de los mexicanos.

Desde el punto de vista económico, el crecimiento mundial se basa prioritariamente en los sectores de alta tecnología, más que en los de economía tradicional, (energía, explotación de recursos naturales e infraestructura), pero éstos son demandados para sostener el crecimiento de los sectores de avanzada tecnología.

b) El Marco Nacional

México se mueve actualmente en un mundo globalizado y de libre mercado sin estar totalmente preparado para ello, el PIB ha crecido sostenidamente durante los últimos cinco años y aunque exporta mucho más que antes, casi todo lo importa, la privatización de empresas estatales ha concentrado aún más la riqueza, los organismos de planeación han desaparecido y se hacen más

evidentes los desequilibrios regionales, las crisis económicas recurrentes han depauperado a la mayor parte de la población y junto con las crisis políticas, la corrupción y la inseguridad, han exasperado al pueblo, que votó por un cambio de partido, de gobierno y de sistema. Afortunadamente los precios del petróleo mantienen altas las reservas en dólares y hay cierta confianza de que no se presente otra crisis sexenal. Esto puede observarse en el siguiente cuadro (6)

Escenario Económico de México

		1995	1996	1997	1998	1999	2000 pronóstico*
Crecimiento del pib	(var. % anual)	-6.2	5.1	7.8	4.3	3.0	5.08
Inflación	(var. % anual)	52.0	27.7	15.7	18.0	14.0	9.3
Reservas	(millones de Dlls.)	15,741.0	17,660.0	28,176.0	26,200.0	29,970.00	32,980.00
Deficit o superavit comercial	(millones de dlls.)	7,089.0	6,415.0	582.0	-7,500.0	-4,410.0	-8,473.00
Importaciones	(millones de dlls.)	-72,453.0	-89,553.0	-109,798.0	-127,300.0	-135,830.0	-166,413.00
Exportaciones	(millones de dlls.)	79,542.0	95,948.0	110,380.0	119,800.0	131,420.0	157,940.00
Inversión eXtranjera	(millones de Dlls.)	9,772.6	7,531.7	9,955.00	8,994.8	8,680.00	12,300.00
Cetes (28 días)	(fin de periodo)	48.62	27.23	19.80	26.59	19.59	14.30
Tasa interbancaria promedio	(fin de periodo)	51.34	29.65	20.42	28.19	22.49	18.00
Tipo de cambio libre	(\$ por dólar-fin de periodo)	7.68	7.85	8.13	10.92	10.00	9.61
Pib en dolares		279.0	315.0	402.07	408.2	419.6	430.9
Pib percapita	(miles de mill. de dolares)	3.060	3.339	4.263	4.208	4.371	4.530
Precio del petrOleo	(miles de dolares)	15.7	18.9	19.2	13.5	10.0	19.96

* (6) Diversos analistas del sector privado (CEESP, CIEMEX-WEFA, CAIE, MACROASESORIA ECONOMICO, B. METRICA) e/cifras estimadas; p/cifras preliminares, n.d./no disponible

La consultoría se siente relegada y está desmotivada, la legislación que la rige ha provocado no solo su descapitalización, pues para sobrevivir ha tenido que bajar sus precios, sino también su dispersión, al eliminarse la obligatoriedad de afiliación a las Cámaras. El desánimo provoca tendencias aislacionistas, en lugar de agruparse para enfrentar las crisis conjuntamente. Peor aún, la autoridad propicia la dispersión al habilitar miles de consultores individuales, y la competencia desleal al preferir empresas, institutos y universidades que usan recursos fiscales sin competir con las empresas consultoras que arriesgan su capital y su prestigio en un mercado supuestamente libre.

La competencia desleal en México amerita un análisis más profundo, que debería realizarse bajo los auspicios de una organización internacional, como el banco mundial, para conocer el monto contratado por las dependencias de gobierno y las empresas paraestatales durante los últimos 6 años. Únicamente en estudios ambientales se estima que más del 70% de la facturación la hacen universidades, institutos de investigación y empresas auspiciadas por CONACYT y los gobiernos estatales, mientras que la suma de los contratos de los Institutos de Investigación en Proyectos de Ingeniería (no de investigación)

es mayor o igual al total de la facturación de las empresas de ingeniería de la CNEC, aunque una parte de los contratos se subcontratan con empresas de consultoría.

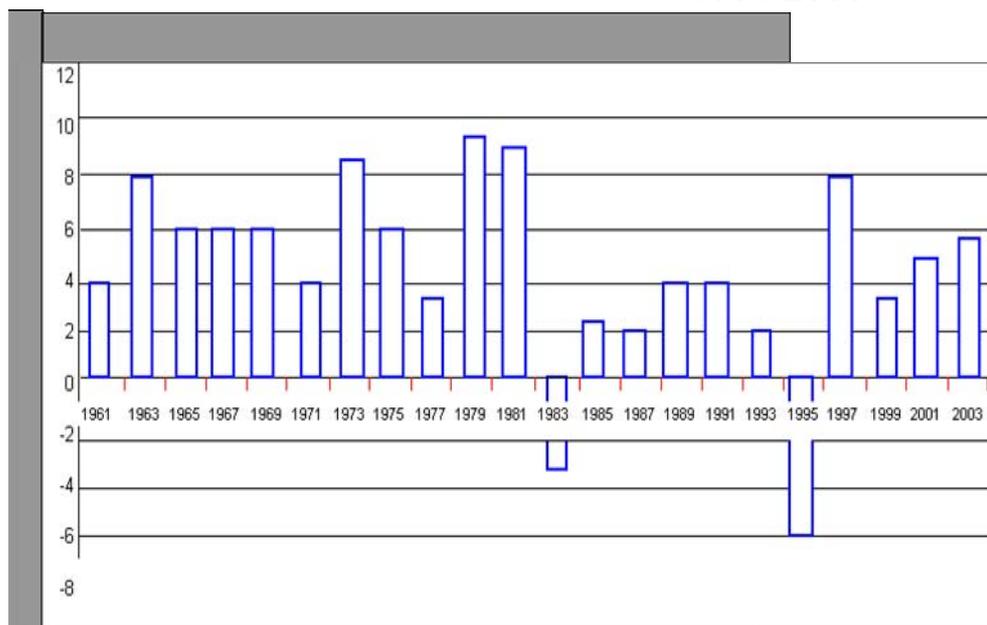
Situación similar se presenta en la consultoría de gestión empresarial, pues solo el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey factura más que todas las empresas afiliadas a la CNEC. Los maestros e investigadores han encontrado un medio de incrementar sus ingresos por esta vía, pero como no arriesgan capital, la eficiencia de los proyectos en cuanto a costo y tiempo no siempre es la adecuada, además de que el tiempo que dedican a los proyectos se lo quitan a la educación y a la investigación.

Lo sensato es que los educadores se dediquen a educar, los investigadores a investigar y las empresas de consultoría a proporcionar los servicios que le competen. Es recomendable la firma de convenios entre la CNEC y los Institutos de Investigación para complementar fortalezas. Mediante el pago de una cuota convenida se pueden establecer asociaciones para que los Institutos refuercen a las empresas con acciones de alta tecnología y las empresas actúen como el brazo ejecutor y comercializador de los productos tecnológicos de los Institutos de Investigación.

c) Escenarios para la industria de la consultoría para los próximos 5 años

Estos escenarios fueron desarrollados en un taller realizado por el IMDT en la CNEC, bajo la coordinación y con la metodología del Lic. Alfredo Esponda, en el mes de septiembre del 2000. Sirva de referencia el comportamiento del PIB que se presenta en la siguiente gráfica (7):

(7) Producto Interno Bruto
1961-2003



Incertidumbres de la Consultoría en México

- ☉ Ingovernabilidad
- ☉ Fortalecimiento de los narcos y delincuencia (secuestros)
- ☉ La economía de Estados Unidos
- ☉ Tipo de Cambio
- ☉ Cambio de la legislación vinculada a Consultores
- ☉ Demora en el arranque del sexenio 2000-2006
- ☉ Mayor incursión de empresas transnacionales
- ☉ Auge de la consultoría virtual

Tendencias de la Consultoría en México

- ☉ Transparencia en las negociaciones
- ☉ Más libre mercado
- ☉ Globalización
- ☉ Mayor número de consultores
- ☉ Fomento de las Pymes
- ☉ Reforma Fiscal
- ☉ Reforma Laboral
- ☉ Mayor peso de las Certificaciones
- ☉ Mejor cultura empresarial de los clientes
- ☉ Crecimiento del PIB (+/- 7%)
- ☉ Mayor crecimiento de la demanda (poder adquisitivo)
- ☉ Mayor Innovación
- ☉ Presión por mayor productividad
- ☉ Exigencia de consumidores
- ☉ Usos de energía alterna
- ☉ Usos racionales de Energía
- ☉ Desarrollo de Internet
- ☉ Desarrollo de capital intelectual
- ☉ Mayor incursión de instituciones y organismos
- ☉ Mayor aceptación de la consultoría por parte de los empresarios y funcionarios
- ☉ Visión modernizadora y exportadora

Tres Escenarios para la Industria de la Consultoría para el Año 2005

- ☉ LA REPARTICIÓN DEL PASTEL
- ☉ EL SEXENIO VA LENTO, LENTO
- ☉ LA NEGRA NOCHE DE MI MAL

LA REPARTICIÓN DEL PASTEL

El sexenio foxista cumple sus promesas. El crecimiento del PIB en el año 2005 alcanza el 8%. Hay un crecimiento regional y sectorial equilibrado. Hay pastel para todos.

La apertura de mercados y las promociones internacionales atraen inversiones directas por 20,000 millones de dólares anuales.

La fiebre de inversiones impulsa la construcción acelerada y el surgimiento de nuevas empresas tanto nacionales como de origen extranjero.

Se crean nuevos programas de apoyo a las empresas para que emprendan su modernización tecnológica. Se define un marco fiscal que crea certidumbre y estabilidad.

El tipo de cambio permanece sólido. No hay deslizamientos bruscos, ni vaivenes. Las cotizaciones en la Bolsa Mexicana de Valores mantienen un ritmo de ascenso que lleva a establecer constantes nuevos récords del índice. Las empresas mexicanas que cotizan en Wall Street mantienen posiciones de elevado nivel de atracción.

Las exportaciones mexicanas llegan a los 200,000 millones de dólares anuales, pero disminuyen las importaciones.

Estados Unidos continúa con su crecimiento después de un ligero estancamiento en los años 2001-2003.

La inflación se logra contener al nivel de Estados Unidos y Canadá (\pm 3% anual), debido a que la productividad creció a un nivel superior que el PIB.

Los programas de apoyo fomentan el incremento de la calidad y la cantidad de consultores pasan de 20,000 a 50,000, de ellos el 75% cuenta con su certificación para comprobar su profesionalismo.

La demanda de consultores mantiene su ascenso y se establecen mecanismos de contratación transparentes y dinámicos.

Las empresas de consultoría llevan a cabo el diseño y la instalación de esquemas innovadores para ofrecer soluciones cada vez más efectivas al mercado. La afluencia de firmas de consultoría internacionales y el surgimiento de tantos consultores independientes crean retos a las firmas mexicanas de consultoría que hacen difícil su crecimiento en un ambiente pleno de oportunidades.

EL SEXENIO VA LENTO, LENTO

La instrumentación de los fabulosos programas ofrecidos al inicio del sexenio 2000-2006 se vio entorpecido por la carencia de madurez de los partidos perdedores que orientaron sus esfuerzos a bloquear toda iniciativa de Ley proveniente del Ejecutivo.

La decisión del Presidente Fox de llevar a cabo cambios paulatinos y su respeto a la burocracia le resultó contraproducente. Le ataron las manos, aunque no los pies.

El avance de la economía, aunque lento no sufrió retrocesos. El PIB creció a tasas del 5% anual. La inflación se mantuvo entre el 8% y el 10%. No se logró incrementar la productividad. La Ley Federal del Trabajo continúa siendo el obstáculo a los cambios.

El ritmo de inversiones se mantuvo en 10,000 millones de dólares. El tipo de cambio varió entre 10.00 y 15.00 por dólar.

La confianza de los inversionistas se dejó sentir únicamente en sectores tradicionales. La apertura energética no se puede concretar totalmente.

Los empresarios continuaron con su misma mentalidad tradicional manteniendo culturas autocráticas y patriarcales.

Los programas de estímulos a las PYME continuaron mal enfocadas y peor administradas. Sólo en casos aislados lograron sus propósitos.

El mercado de la consultoría se sobreofertó en virtud de la promoción del lado de la oferta y la ausencia de esfuerzos similares por el lado de la demanda.

Los precios de consultoría se mantuvieron pero sólo salieron adelante los más hábiles a la hora de negociar. Sin embargo la consultoría en ingeniería crece al 20%, mientras que la consultoría de gestión empresarial se mantuvo en los mismos rangos del sexenio anterior.

LA NEGRA NOCHE DE MI MAL

El Presidente Fox se ve frustrado en su afán de hacer crecer a México. La ingobernabilidad se presenta. La lucha entre PRI y PRD deja al PAN neutralizado y dividido. Resulta imposible llevar a cabo cambios positivos para el país. Se empantanar los acuerdos. Estas pugnas provocan la huida de capitales y la carencia de inversiones. El dólar se eleva a 15.00. No hay obras.

Las empresas deciden no invertir. El mercado de la consultoría se reduce. Los empresarios retroceden en su interés por mejorar y no manifiestan deseos de

ser competitivos. La caída de la economía de Estados Unidos cierra la puerta a las exportaciones mexicanas.

El enorme número de consultores se dedica a buscar alternativas porque las contrataciones escasean. Algunos regresan a sus antiguos puestos, aunque en distintas empresas.

Las empresas establecidas de consultoría se ven afectadas al grado de que algunas quiebran y otras, cambian de giro.

Los pocos avances logrados en tecnología se pierden. Los consultores empleados mejor preparados se retiran de las empresas, provocando pérdidas en el capital intelectual.

Con estas circunstancias, el empresario confirma su creencia de que él solito puede hacer todo, porque él conoce su negocio mejor que cualquier consultor.

La lucha al interior del sector hace que los honorarios de la consultoría decaigan el nivel de diez años antes y la consultoría decreció, aunque se conserva la planta necesaria para el mantenimiento.

IV. Programa de Fomento a la Consultoría y Recuperación de la Ingeniería Nacional.

El sano desarrollo de las empresas de Consultoría Nacional de Gestión e Ingeniería requiere un marco de confianza y continuidad que garanticen el trabajo para permanecer en el mercado. El apoyo de un interlocutor gubernamental facilitaría su crecimiento.

No es necesario una ley, sino reglas claras que definan obligaciones y responsabilidades de ambas partes de un contrato, cuyas cláusulas sean aceptables y regidas por el código civil. Sin embargo hay que conservar el sistema de concursos para abrir las oportunidades como dice la constitución y no volver a los procedimientos de asignación discrecional.

Las reglas internacionalmente probadas por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, establecen un procedimiento de dos sobres: la oferta técnica y la oferta económica, que con variantes se aplica en diferentes países. Este procedimiento no privilegia el precio sobre la calidad sino que trata de equilibrarlos, ponderando algunos factores como experiencia y capacidad de la empresa, personal profesional dedicado y tecnología o metodología propuestas en la oferta técnica, así como los salarios base, prestaciones, indirectos, "costos por capacidad" y utilidad propuestos en la oferta económica.

La aplicación de este procedimiento es más transparente si se evalúa por un cuerpo colegiado interdisciplinario, bien sea dentro del organismo contratante, o con la participación de cámaras y colegios si así resultara funcional.

La consultoría en ingeniería ha perdido una buena parte de su planta productiva, que solo es recuperable parcialmente, mediante programas de capacitación continua. Para integrar a las nuevas generaciones de ingenieros es necesario garantizarles permanencia en esta actividad dentro de las empresas. Para ello se requiere además firmar contratos multianuales con base en la planeación de PEMEX y CFE y las dependencias gubernamentales, tomando en consideración las especialidades requeridas y la capacidad de crecimiento de las empresas de consultoría.

También es indispensable que todas las actividades que no son esenciales para la misión de PEMEX, CFE y las dependencias gubernamentales se contraten con empresas externas especializadas y que se elimine la competencia desleal que realizan institutos de investigación, centros educativos y empresas promovidas por el Estado, que realizan actividades de consultoría auspiciadas por funcionarios públicos. Es decir, PEMEX y CFE deben dedicarse a su misión esencial, los institutos a investigar, las instituciones de educación a educar y las empresas de consultoría, a realizar esta bajo su cuenta y riesgo, pero sin competir con organismos que usan impuestos para operar.

En cambio la firma de convenios de complementariedad entre los institutos de investigación y las empresas de consultoría, vía la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría pueden fortalecer la acción de ambas partes porque las empresas pueden actuar como el brazo que aplica los productos tecnológicos de los institutos, a la vez que cuentan con laboratorios e investigadores a los que de otra manera no podrían acceder. La formación de asociaciones entre empresas nacionales y con grupos extranjeros seguramente puede cubrir cualquier necesidad que se les planteé en el país.

El concepto de contratismo debe desaparecer y cambiarlo por el de servicios de consultoría que incluyen políticas de certificación de calidad, la transparencia debiera ser una fórmula de gobierno, pero también un medio para medir la eficacia de las inversiones y la calidad de los servicios. Por supuesto deberán aplicarse códigos de aseguramiento de integridad de las partes y publicar los resultados para informar a la ciudadanía, sobre los compromisos públicos cuantificables y verificables.

De esta manera, la consultoría como industria del conocimiento, podrá constituir una reserva tecnológica nacional, tanto para apoyar el desarrollo de la infraestructura estratégica de México, como para modernizar la industria y coadyuvar a hacerla competitiva a nivel nacional e internacional.

Para lograrlo es necesario evitar el individualismo y la atomización de la consultoría y propiciar su agrupamiento en un organismo reconocido por el

Estado como la Cámara Nacional de Empresas de Consultoría, que apoye su desarrollo y defienda sus intereses.

INFONAVIT

V. Antecedentes del Infonavit

En el año de 1972, con la reforma del Artículo 123 de la Constitución, se creó el INFONAVIT para administrar el Fondo Nacional de la Vivienda, el cual se constituye mediante aportaciones patronales para operar un sistema de financiamiento que permita otorgar créditos baratos y suficientes destinados a la adquisición de vivienda.

Con la reforma de 1992, el INFONAVIT se convirtió en una hipotecaria social, lo que propició el fortalecimiento de sus finanzas al ajustarse el valor real de las hipotecas, modificarse la estructura de tasas de interés a pagar por los acreditados, ampliarse el plazo de amortización del crédito y aumentarse el porcentaje de descuento al acreditado. Esta reforma estableció, en el marco del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR - 92), el compromiso institucional de mantener el valor de los ahorros individuales respecto al incremento del salario mínimo. En 1997 nuevamente se reforma la Ley del INFONAVIT para vincularlo plenamente con el Nuevo Sistema de Pensiones.

Desde 1972, el INFONAVIT ha otorgado más de tres millones de créditos para vivienda. En esas casas vive la décima parte de los mexicanos, y equivalen a todas las viviendas de las ciudades de Guadalajara y Monterrey juntas.

De 1976 a 1988 se dio la consolidación como institución de servicio social. En los siguientes doce años, durante los cuales el INFONAVIT fue dirigido por Don José Campillo Sáenz, un equipo de mujeres y hombres lucharon arduamente para vencer los retos de una economía en crisis recurrentes con inflaciones anuales que en ese periodo superaron en casi tres veces los incrementos de los salarios mínimos.

De 1993 a 1996 Comienzan a fructificar las reformas de 1992: los rendimientos de las subcuentas de vivienda fueron superiores a los que se ofrecieron en otros instrumentos de ahorro; se otorgaron más de 100 mil créditos anuales y se incrementó significativamente la recuperación de la cartera, rubro que en promedio significó un 33% de los ingresos, contra el 17% que había representado en los 15 años anteriores.

Se realizaron reformas a la Ley del INFONAVIT. El Lic. Alfredo Del Mazo González encabezó transformaciones y avances que culminaron en las reformas legales que entraron en vigor el primero de julio de 1997. Durante el periodo en que Del Mazo dirigió la institución, se diseñó un Plan Quinquenal 1995-2000, con el propósito original de ampliar la cobertura y mejorar la calidad de la vivienda,

además de procurar un adecuado desarrollo regional y la descentralización del ejercicio de los créditos para transparentar y hacer más equitativa su distribución.

Durante la gestión del C.P. Oscar Joffre Velázquez, se diseñó un Plan Institucional 1997-2000, que contempló la triplicación de la cobertura nacional de los créditos, con objeto de llegar a poblaciones nunca antes atendidas. Se procuró también que la acción institucional fuera regida por la demanda, más que por la oferta de vivienda. En esa etapa entraron en vigor las reformas para unificar procesos operativos con el IMSS, así como el Sistema Unico de Recaudación (SUA). El INFONAVIT recibió recomendaciones de la SHCP y de la CNBV para afrontar el problema de cartera vencida y constituir reservas preventivas.

El C.P. Víctor Manuel Borrás tomó posesión como Director General del INFONAVIT en febrero del 2001. El propósito de la administración ha sido el fortalecimiento financiero del Instituto, a través de una política eficiente en la recuperación de la cartera vencida, una mayor actividad de fiscalización y la búsqueda de alternativas que permitan potenciar los recursos del organismo. También ha sido prioridad del Instituto brindar mayor transparencia hacia los trabajadores, no sólo a través de la rendición de cuentas, sino acercando a ellos los servicios que prestamos a través de la más avanzada tecnología en internet y telefonía.

Del 2001 a abril de 2004 el INFONAVIT ha otorgado más de 850 mil créditos, cerca de la tercera parte del total histórico.

VI. Visión del Infonavit

Ser un Instituto de calidad internacional, autónomo, tripartito, de carácter social.
Ser un Instituto orgullo por su transparencia, eficiencia, calidad de servicio y fortaleza financiera.

Ser un Instituto que asegure su existencia a largo plazo y que proporcione a todos los derechohabientes crédito para su vivienda.

Ser un Instituto que otorgue rendimientos suficientes al fondo de ahorro de los derechohabientes.

VII. Misión del Infonavit.

Cumplir con el mandato constitucional de otorgar crédito para que los trabajadores puedan adquirir, con plena libertad y transparencia, la vivienda que más convenga a sus intereses en cuanto a precio, calidad y ubicación.

VIII. Créditos Otorgados y Población Beneficiada

En poco más de 27 años, el Instituto ha permitido que casi diez millones de mexicanos disfruten de una vivienda digna, al haber otorgado más de un millón ochocientos mil créditos a sus derechohabientes. El ritmo de financiamiento anual promedio ha sido de 100 mil créditos en la década de los noventa.

Durante 1998, el Instituto otorgó 108,035 créditos para la adquisición de vivienda. Este logro significó un incremento de 5.9% respecto de la meta de 102 mil créditos para ese año y un aumento de 8.8% en relación a los créditos ejercidos en 1997, y para el año de 1999, el Instituto se fijó la meta de otorgar 160 mil créditos (48% más que el año anterior), la cual se estima será superada.

IX. Fortalecimiento Financiero

Uno de los aspectos más importantes que han influido en el fortalecimiento financiero del INFONAVIT, lo constituye la adecuada administración de la cartera hipotecaria. En este sentido, las acciones emprendidas en esta materia desde 1998, así como la actualización de registros de pago no individualizados y el crecimiento de los saldos de cartera por los nuevos créditos, permitieron que la cartera vencida, respecto del total, se redujera del 46% en 1997 al 24% en septiembre de 1999.

La disminución de la cartera vencida es resultado de la puesta en marcha de una mejor y mayor fiscalización; del ordenamiento, depuración y abatimiento de rezago de registros; y de la invitación directa, a través de visitas domiciliarias, a regularizar su situación a más de trescientos mil acreditados con rezago en sus pagos.

Cabe señalar, que el módulo correspondiente a confronta y glosa ha dado excelentes resultados en la determinación de faltantes, por lo que se está en la posibilidad de requerir, no sólo a los patrones que no han realizado el pago correspondiente, sino también a los que en su pago muestran diferencias sustanciales.

En el mes de junio de 1999, se concluyeron, conjuntamente con el IMSS, los trabajos de desarrollo informático que brindan a los patrones la posibilidad de proporcionar la información por medios magnéticos, utilizando una nueva versión del Sistema Único de Autodeterminación (SUA-2000), al que se ha incorporado un módulo de afiliación. Los beneficios que se esperan de esta inclusión, son disminuir los costos y agilizar los trámites de afiliación y cobranza.

X. Modificaciones a la Normatividad

La reglamentación del Artículo 43 Bis de la Ley del Instituto posibilita el acceso a los derechohabientes del INFONAVIT a créditos de entidades financieras privadas, con lo cual los derechohabientes tienen la opción de cofinanciamiento con otros intermediarios financieros.

En materia de oferta institucional, se autorizó el nuevo Instructivo de Presentación de Paquetes de Vivienda Línea III, el cual simplifica sustancialmente los trámites a seguir por los desarrolladores, y se elaboró un nuevo Instructivo de Presentación, Evaluación y Aprobación para los Paquetes de Vivienda Línea II.

La normatividad se orienta al beneficio del derechohabiente y al estímulo de empresarios. En este sentido, se modificaron los procedimientos a que se sujetarán las solicitudes de disminución de descuentos para la amortización de los créditos de vivienda; el Programa de Facilidades para la Reducción de Multas y Recargos a las pequeñas y medianas empresas, cuyo decreto se publicó en el Diario Oficial de la Federación de fecha 22 de noviembre de 1999; el Reglamento de las Comisiones Consultivas Regionales y Delegaciones del INFONAVIT; el Instructivo para la Dictaminación sobre el cumplimiento de las obligaciones de la Ley del INFONAVIT y sus reglamentos; así como la reducción de los periodos entre las convocatorias al Sistema de Otorgamiento de Créditos.

XI. El Infonavit también utiliza el proceso de la consultoria en su proceso de Modernización de la Administración

Con el propósito de que las áreas del Instituto desarrollen eficaz y eficientemente las funciones que les competen, fue aprobado el Estatuto Orgánico del INFONAVIT, en el que se establecen criterios, lineamientos y políticas que optimizan la administración de recursos humanos, materiales y técnicos.

De conformidad con la nueva estructura, se actualizaron los manuales de organización de las delegaciones regionales, así como de las diferentes áreas centrales del Instituto.

Uno de los elementos fundamentales que soporta el proceso de modernización del Instituto es la informática. Mediante acciones continuas en esta materia, se ha buscado satisfacer las necesidades de explotación y manejo de la información; evitar los problemas por la saturación y, en ocasiones, la subutilización de los equipos; garantizar un mayor control de la calidad de la información; y estar en aptitud de dar una respuesta oportuna a usuarios, derechohabientes y patrones.

En razón de lo anterior, se elaboró el Programa de Informática 1999-2001, que centra su atención en la modernización tecnológica de los equipos, bases de

datos y sistemas del Instituto, a fin de lograr una mejor integración con el Nuevo Sistema de Pensiones e instituciones que participan en éste.

XII. Control Interno

Al inicio de la presente Administración, la situación de la Contraloría se caracterizaba básicamente por un clima de cambios frecuentes en su titular y de indefinición, en relación a su dependencia con la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM) y, en consecuencia, a la aplicación de la normatividad establecida por ésta para realizar las auditorías, fincar responsabilidades y atender quejas y denuncias.

En su estructura orgánica sólo aparecía el área denominada Auditoría Interna, dedicada principalmente a la revisión de asuntos financieros, contables y administrativos, existiendo, además, fuera del organigrama autorizado por la Asamblea General, la Gerencia de Responsabilidades, Quejas y Denuncias y un Grupo de especialistas responsable de supervisar el trabajo de los auditores y dar seguimiento a las observaciones resultantes de las auditorías.

En atención a la reducida plantilla de personal asignado a las tareas de auditoría, la supervisión a las 32 delegaciones regionales del Instituto era totalmente limitada.

En estas mismas condiciones, de mínima atención, se encontraban todos los aspectos vinculados con la supervisión de las normas técnicas establecidas para la construcción de conjuntos habitacionales, así como la solución de graves problemas de unidades inconclusas.

Por otra parte, se identificó una absoluta falta de comunicación con los auditores externos, financieros y contables, técnico y de informática, dependientes de la Comisión de Vigilancia, responsable de supervisar la operación y el funcionamiento del Instituto.

Finalmente, se encontró un rezago muy importante en la atención de quejas y denuncias de los derechohabientes y en el seguimiento de los acuerdos y observaciones de los órganos colegiados y de los auditores externos.

Con el propósito de atender la problemática expuesta, se procedió, en primer término, a redefinir la estructura orgánica de la Contraloría, dividiendo la anterior Gerencia de Auditoría Interna en dos áreas, la primera responsable de los aspectos financieros, contables y administrativos y la segunda de los técnico-constructivos; se incluyó en el organigrama a la Gerencia de Responsabilidades, Quejas y Denuncias; y se transformó al grupo especializado en la Unidad de Seguimiento y Normatividad.

Se logró la cobertura nacional de los trabajos de auditoría mediante la contratación de despachos externos de auditoría, responsables de la revisión de las 32 delegaciones regionales del Instituto, así como de las oficinas locales más importantes.

Se restableció la articulación con los trabajos de la Comisión de Vigilancia, dando prioridad a la atención de las observaciones que en cada sesión de la Comisión presentan los auditores externos, así como a los requerimientos específicos en materia de procedimientos.

En este mismo sentido, se inició una estrecha vinculación con los auditores externos, intercambiando los resultados de las auditorías, revisando conjuntamente casos especiales de irregularidades y apoyándolos en la atención oportuna de las áreas de oficinas centrales a sus requerimientos de información para la emisión de sus dictámenes financieros.

En materia de acuerdos y observaciones de los órganos colegiados y de auditores externos, se procedió a la reclasificación y depuración de los mismos, logrando reducir los 300 asuntos vigentes a poco más de 150 y creando el Programa de Atención Inmediata de Observaciones Anteriores a 1998 con rezagos de hasta 4 años, cuyo desarrollo ha permitido que a la fecha sólo se encuentren pendientes de atender 5 asuntos.

Tomando en cuenta que en la mayoría de los casos la sanción de las irregularidades detectadas en las auditorías realizadas, no resuelve los problemas ni evita su recurrencia, se ha venido adoptando una estrategia de carácter más preventivo que correctivo, que permita intervenir antes de que ocurran dichas irregularidades. Esta estrategia se ha venido aplicando en el Comité de Adquisiciones y Arrendamientos de Bienes y Servicios y en la celebración de concursos y subastas, mediante la emisión de circulares que corrigen específicamente la parte del procedimiento que puede ser causa de negligencia administrativa o de corrupción.

Estos trabajos en materia de normatividad se han complementado con la contratación de estudios en materia de: políticas y procedimientos para la recuperación de cartera vencida, operación del Sistema Nacional de Archivo de Expedientes de Crédito, presentación de la propuesta y de proyectos ejecutivos en subasta de financiamiento, instructivos para participar en las subastas de financiamiento, selección y contratación de empresas supervisoras y verificadoras de obra, así como para la unificación del Registro Federal de Contribuyentes de los trabajadores derechohabientes.

La separación del área técnica ha permitido dar una atención especializada y particular a los conjuntos habitacionales con problemas constructivos, de urbanización, de falta de servicios, de escrituración y derivados de fenómenos naturales como sismos e inundaciones. Uno de los principales instrumentos para lograr la atención de estos problemas por parte de los responsables ha sido la aplicación de vetos para trabajar en el Instituto que van de 6 meses a 2 años a empresas constructoras, supervisores y peritos valuadores.

Para suplir la inaplicabilidad de la Ley de Responsabilidades de los Servidores Públicos, se han adecuado los procedimientos y tiempo de investigación para aplicar la Ley Federal del Trabajo, el Contrato Colectivo de Trabajo y en su caso, el Código Penal cuando se detecta daño patrimonial al Instituto.

Asimismo, se ha establecido un procedimiento muy ágil y permanente de respuesta a las quejas y denuncias que presentan los derechohabientes, cuya falta de atención por parte de los funcionarios o trabajadores del Instituto puede derivar en el fincamiento de responsabilidades.

Mediante una serie de acciones que la Contraloría Interna ha implementado, se ha atendido la problemática en el sitio en que se genera. Entre estas acciones destacan:

Se desarrolló y se puso en operación un sistema automatizado que permite determinar la situación de cada una de las observaciones, agrupándolas por tipo de irregularidad, área responsable de atenderla, por delegación regional y zona geográfica.

Para lograr una mayor cobertura y presencia a escala nacional, se fortaleció la revisión y evaluación de las delegaciones regionales, subdelegaciones y oficinas locales.

Se avanzó en un 97% en la solución a la expedición indebida de 1612 cheques en la Delegación de Coahuila, por créditos ejercidos de 1993 a 1995.

En materia técnica, se creó la Gerencia de Auditoría de Obra con el propósito de fortalecer la auditoría de obra externa y atender la problemática de los conjuntos habitacionales.

Para erradicar irregularidades, se determinó establecer un mecanismo para castigar a empresas constructoras y supervisoras, así como a peritos valuadores y consultores, con el veto de un mes a un año, dependiendo de la gravedad del caso.

Como resultado de la participación directa de la Contraloría, se reactivaron obras que tenían hasta dos años de estar suspendidas, sumando un total de 44 conjuntos habitacionales.

La incorporación de la Gerencia de Responsabilidades, permitió su fortalecimiento con recursos materiales y humanos, de tal manera que de agosto a diciembre del año anterior se emitieron 12 resoluciones, en las que se vieron involucrados 30 empleados del Instituto.

XIII. DICTAMEN DEL INFONAVIT

a) Elaboración de Dictamen

El Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores, ha desarrollado una nueva herramienta que permitirá a los patrones y contadores públicos llevar a cabo la presentación del Dictamen Fiscal y del Dictamen INFONAVIT, a través del Sistema para el Cumplimiento de Obligaciones Patronales (SICOP), para lo cual pone a su disposición la información siguiente:

Registro de Empresas
Dictamen Fiscal (Obligatorio Presentación de Anexos)
Dictamen INFONAVIT (Opcional)
Registro de Contadores Públicos
Presentación de Aviso
Presentación del Dictamen
Beneficios

b) Registro de empresas

El patrón o su representante legal se registrarán para obtener sus claves de acceso al SICOP, posteriormente se presentarán personalmente en el Área de Fiscalización en Delegaciones Regionales, o en su caso, en la Gerencia de Fiscalización del Distrito Federal según corresponda a su domicilio fiscal, con identificación oficial y poder notarial, para la entrega de su firma electrónica.

Esta firma servirá para suscribir los trámites de Dictamen Fiscal y Dictamen INFONAVIT, como patrón.

c) Dictamen fiscal

En cumplimiento a lo señalado en el Artículo 29, Fracción VIII, primer párrafo de la Ley del INFONAVIT, los patrones obligados a Dictaminar sus Estados Financieros en términos de lo dispuesto en el artículo 32-A del Código Fiscal de la Federación, están a su vez obligados a presentar ante este Instituto los Anexos relacionados con el pago de aportaciones del 5%. Para llevar a cabo este trámite deberá ingresar al Módulo Dictamen Fiscal del SICOP, de acuerdo a las siguientes instrucciones:

d) Carta de Presentación

El patrón o su representante legal deberá firmar electrónicamente el formato de la Carta de Presentación.

e) Captura de Anexos

Capturar en el sistema los Anexos, referentes a las contribuciones por concepto de Aportaciones Patronales

Anexo 5.- Análisis Comparativo de las Subcuentas de Gastos.

Anexo 8.- Relación de Contribuciones a cargo del contribuyente en su carácter de retenedor.

Anexo 11.- Relación de Contribuciones por Pagar
Es importante precisar que las empresas que se ubiquen en alguno de los supuestos siguientes:

- ☉ Autorizadas a Recibir Donativos
- ☉ Régimen Simplificado
- ☉ Establecimientos Permanentes de Residentes en el Extranjero
- ☉ Sociedades Controladoras y Controladas
- ☉ Instituciones de Crédito
- ☉ Instituciones de Seguros y Fianzas
- ☉ Intermediarios Financieros no Bancarios
- ☉ Casas de Cambio
- ☉ Casas de Bolsa
- ☉ Sociedades Controladoras de Grupos Financieros
- ☉ Sociedades de Inversión de Capitales
- ☉ Sociedades de Inversión de Renta Variable y en Instrumentos de Deuda
- ☉ Los contribuyentes obligados que no hayan tenido trabajadores a su servicio durante el ejercicio dictaminado, deberán declarar tal situación, usando el SICOP.

Los contribuyentes obligados a dictaminarse que no sean patrones, sólo tienen que presentar el formato **DF-01** en las Áreas de Fiscalización en Delegaciones Regionales, o en su caso, en la Gerencia de Fiscalización del Distrito Federal, según corresponda a su domicilio fiscal.

f) Plazo.- Deberá presentarse en los 15 días hábiles posteriores a aquel en que se venza el plazo para presentarlo ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Para los patrones que opten por Dictaminar el cumplimiento de sus obligaciones con el INFONAVIT, deberán ingresar al SICOP (Sistema para el Cumplimiento de Obligaciones Patronales), en donde podrán llevar a cabo los procesos.

REGISTRO DE CONTADORES PÚBLICOS

Los Contadores Públicos que ya cuentan con Constancia de Registro para Dictaminar ante INFONAVIT, deberán acudir a las Áreas de Fiscalización en Delegaciones Regionales, o en su caso, a la Gerencia de Fiscalización del Distrito Federal, según corresponda a su domicilio fiscal, donde personal del INFONAVIT les proporcionará su clave de acceso y password, así como su firma electrónica, éste trámite es personal y se deberá presentar identificación oficial y la Constancia de Registro.

Los Contadores Públicos que soliciten su registro deberán capturar sus datos de identificación, digitalizando y adjuntando los documentos siguientes:

Para Contadores Públicos registrados ante la S.H.C.P.

Constancia de registro ante la S.H.C.P.

Constancia de cumplimiento de la norma de educación profesional continúa por el año inmediato anterior.

Identificación oficial

Para Contadores Públicos sin registro ante la S.H.C.P.

Acta de nacimiento o carta de naturalización certificada ante Notario Público

Cédula profesional certificada ante Notario Público (Anverso y Reverso).

Constancia vigente de membresía al colegio o asociación profesional de contadores públicos.

Constancia de cumplimiento de la norma de educación profesional continua vigente.

g) BENEFICIOS PARA LOS PATRONES QUE OPTEN POR DICTAMINARSE PARA INFONAVIT

No serán sujetos de visitas domiciliarias por los ejercicios dictaminados y anteriores. (*)

No se emitirán a su cargo cédulas de diferencias referidas al ejercicio dictaminado. (*)

(*) Con las excepciones y condiciones que señala el Artículo 73 del Reglamento de Inscripción pago de aportaciones y entero de descuentos al INFONAVIT.

LA CONSULTORIA EN INFONAVIT COMO HERRAMIENTA INDISPENSABLE EN LA TOMA DE DECISIONES

El Comité de Auditoria se integrará en forma tripartita con un miembro por cada representación, designado por el Consejo de Administración, previo dictamen de la Comisión de Vigilancia, y sujetos a la ratificación de la Asamblea General.

Por cada miembro propietario deberá haber un suplente.

Los miembros propietarios y suplentes de este Comité, no podrán serio de algún otro Órgano del Instituto.

La H. Asamblea General es la autoridad suprema del Instituto, integrada en forma tripartita por 45 miembros: 15 designados por el Ejecutivo Federal 15 por las organizaciones nacionales de trabajadores, y 15 por las organizaciones nacionales patronales.

Por cada miembro propietario, hay uno suplente. Los cargos duran seis años y los miembros pueden ser libremente removidos por quien los designe. Las bases para determinar las organizaciones nacionales de trabajadores y patronos son fijadas por el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. La Asamblea General debe reunirse, al menos, dos veces al año.

Es Integrado por 15 miembros designados por la Asamblea General: 5 a proposición de los representantes del Gobierno Federal, 5 a proposición de los representantes de los trabajadores y 5 a proposición de los representantes patronales.

Por cada consejero propietario hay un suplente. Los cargos de los consejeros duran seis años y pueden ser removidos por la Asamblea General. El Consejo de Administración debe sesionar al menos una vez al mes.

Como primer apartado existen numerosas definiciones del término "consultaría" y de su aplicación a situaciones y problemas organizacionales. Si se dejan a un lado pequeñas diferencias estilísticas y semánticas, se llega a dos enfoques básicos de la consultaría.

Con el primer enfoque se adopta una visión funcional amplia de la consultoría, Fritz Steele(1975) define la consultoría como sigue: "Por proceso de consultoría entiendo cualquier forma de proporcionar ayuda sobre el contenido, proceso o estructura de una tarea o de un conjunto de tareas, en que el consultor no es efectivamente responsable de la ejecución de la tarea misma, sino que ayuda a los que lo son Peter Block (1971) *sugiere* incluso que "se actúa como consultor siempre que se trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener un control directo de la ejecución..."

La mayor parte de los funcionarios de una organización son realmente consultores aunque ellos no se designen así oficialmente. En estas y otras

definiciones análogas se insiste en la idea de que los consultores proporcionan ayuda o aportan capacidad y se parte del supuesto de que esa ayuda la pueden prestar personas que realizan trabajos muy diferentes. Un director o gerente de una organización puede también actuar como consultor, si decide asesorar y ayudar a un colega o incluso a sus propios subordinados, en lugar de darles instrucciones y órdenes.

En el segundo enfoque se considera la consultaría como un servicio profesional especial y se destacan varias características que debe poseer ese servicio.

Ya se practique *coma* una ocupación de dedicación completa o como un servicio técnico prestado en casos concretos, la consultoría' proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión. Una persona se convierte en un consultor después de haber acumulado, gracias al estudio y a la experiencia práctica, un considerable acervo de conocimientos sobre diversas situaciones empresariales. Asimismo, debe haber adquirido las técnicas necesarias para resolver los problemas y compartir la experiencia con otros con respeto a la determinación de los problemas, el hallazgo, análisis y síntesis de la información pertinente, la presentación de propuestas de mejoras, la comunicación con los demás, la planificación de los cambios, la superación de la resistencia al cambio, la ayuda a los clientes para que aprendan de la experiencia.

Podría objetarse que los directores de las organizaciones tienen también que dominar todos estos conocimientos y técnicas y que la situación de cada organización es única. En consecuencia, ¿qué se puede ganar con la participación de un recién llegado que no está familiarizado con una situación dada.

A lo largo de los años, los consultores pasan por muchas organizaciones y aprenden a utilizar la experiencia adquirida en las tareas anteriormente desempeñadas para ayudar

a sus nuevos clientes, o a sus viejos clientes, a hacer frente a nuevas situaciones. Como han de trabajar en circunstancias muy diferentes, los consultores aprenden a discernir las tendencias generales y las causas comunes de los problemas y tienen grandes posibilidades de hallar una solución apropiada; aprender a abordar nuevos problemas y a tener en cuenta nuevas oportunidades. Además, los consultores profesionales se mantienen constantemente al día de todo lo que se publica sobre dirección y administración de empresas y de los cambios en los conceptos, métodos y sistemas relacionados con este campo, incluidos los que tienen su origen en universidades e instituciones de investigación. Funcionan, por tanto, como un vínculo entre la teoría y la práctica de la dirección de empresas. Hasta para un director excelente, un consultor puede siempre aportar algo nuevo a la organización.

La consultoría es en lo esencial un servicio de asesoramiento. Esto significa que los consultores no se contratan para que dirijan organizaciones o adopten decisiones delicadas en nombre de la dirección.

Son asesores y no tienen ninguna facultad directa para decidir cambios y aplicarlos. De lo único que responden es de calidad e integridad de su asesoramiento; los elementos asumen toda la responsabilidad que se derive de la aplicación de sus consejos. Por supuesto, en la práctica de la consultoría existen múltiples variantes y grados de "asesoramiento". La práctica básica y el arte del consultor estriban no sólo en dar el consejo correcto, sino en darlo de manera adecuada, a la persona debida y en el momento oportuno.

Existen numerosos casos de misiones exitosas realizadas por algunos consultores del mundo que han evitado la quiebra de compañías o han dado nueva vida a organizaciones que envejecían. Se ha ido formando así la idea de que las oficinas de consultoría puedan resolver prácticamente cualquier dificultad de gestión. Sin embargo, los consultores no disponen de una varita mágica para resolver todas las cuestiones candentes. Sería un error suponer que, una vez contratado un consultor, la dirección puede dormir tranquila porque alguien se va a ocupar de los problemas.

Hay situaciones en que nadie puede servir de ayuda. Y si la ayuda es todavía posible, para que una consultoría resulte eficaz hará falta un trabajo arduo, sistemático y disciplinado basado en el análisis de los hechos reales y en una búsqueda de soluciones imaginativas, pero factibles. Para conseguir resultados son tan importantes un decidido empeño de la dirección en mejorar el rendimiento de la organización y una eficaz colaboración cliente - consultor como la calidad del asesoramiento técnico de éste.

En general, los directores recurren a los consultores si se dan cuenta de que necesitan ayuda para resolver algún problema. El trabajo del consultor comienza cuando una situación determinada se considera insatisfactoria y/o susceptible de mejora; idealmente, termina con una situación en que se ha producido un cambio, que se debe valorar como una mejora. Directa e indirectamente, todos los cambios originados y llevados a cabo con la ayuda del consultor deben contribuir a mejorar la calidad de la dirección y a lograr un funcionamiento bueno o excelente de la organización.

Estos son los objetivos primordiales del empleo de consultores, aún cuando "mejoramiento de la dirección", "buen funcionamiento de la organización" o "funcionamiento excelente de la organización" son conceptos relativos cuyo significado exacto se ha de definir en el contexto de cada organización.

En ocasiones se pide a los consultores que realicen tareas y presenten informes con el fin de que un director pueda justificar su decisión refiriéndose a las recomendaciones de los consultores. En otras palabras, un director puede haber determinado sus objetivos y adoptado su decisión, pero quiere poder decir que está aplicando sugerencias hechas por un consultor independiente.

Un consultor que acepta este tipo de compromiso es arrastrado a penetrar en el oculto y complicado mundo de la política interna de la empresa. Su informe desempeñará una función política, además de su contenido técnico. Este papel puede ser constructivo y útil, por ejemplo, si un director tropieza con una fuerte resistencia para introducir cambios que su organización tendrá que hacer de cualquier modo y necesita remitirse a la competencia del consultor. No obstante, puede, también suceder que un consultor caiga en una trampa y que su informe se utilice indebidamente a favor de una determinada política de la organización y para defender intereses creados o intereses de grupo. Una evaluación independiente e imparcial de cada situación ayuda al consultor a evitar ser utilizado como punta de lanza de, una decisión preelaborada y es deber del consultor incluir este tema en las conversaciones y definiciones de roles de ser necesario.

En la concepción moderna de la consultoría, esta dimensión tiene una gran importancia. Muchos clientes recurren a consultores no para hallar una solución a un problema preciso, sino para adquirir los conocimientos técnicos especiales del consultor (por ejemplo, sobre el análisis del medio ambiente, previsiones comerciales o utilización de microprocesadores con el fin de obtener información para la dirección) y los métodos que utiliza para poder descubrir los problemas y aplicar los cambios (entrevistas, diagnósticos, comunicación, persuasión, corrección de errores y repetición, evaluación y técnicas análogas).

El asesoramiento asume un cometido de enseñanza; su finalidad es aportar nuevas competencias a la organización y ayudara los directores o gerentes y al personal a aprender de su propia experiencia. A menudo se insiste en que de este modo (se ayuda a las organizaciones) a ayudarse a sí mismas. Se trata de un intercambio de doble' dirección, puesto que al ayudar a sus clientes a aprender de la experiencia el consultor acrecienta sus propios conocimientos y competencias. El efecto de aprendizaje de la consultoría es probablemente el más importante.

La elección de los métodos de consultaría y el grado de participación del cliente pueden intensificar o atenuar ese efecto. Por consiguiente es necesario que se preste especial atención a este aspecto.

Además de las dimensiones técnicas y de aprendizaje, debe tenerse igualmente en cuenta la cuestión financiera al recurrir a consultores. Sus servicios no son gratuitos y un proyecto importante de consultoría puede resultar costoso.

La relación entre costos y beneficios es un factor importante para decidir si se ha de *contratar* a un consultor. En principio, su empleo solo está justificado si los beneficios son mayores que los costos. Esto parece evidente. Sin embargo, en muchos casos los costos y los beneficios no se valoran como es debido y no resulta claro si la misión ha sido realmente beneficiosa desde el punto de vista económico y financiero.

La consultoría como servicio profesional y método para introducir cambios no se limita a un tipo particular de organización o de situación económica o empresarial. En el curso de su historia, la consultoría se ha ido extendiendo a nuevas esferas de la actividad humana, nuevos países y nuevas regiones.

En otras épocas se consideraba que recurrir a un consultor era un último recurso y una admisión de la incompetencia o incapacidad para controlar la situación con los propios medios de la organización. Tal actitud aún persiste en unas pocas organizaciones, donde se piensa que mientras los negocios vayan como siempre, gastar dinero en consultores es un desperdicio. Si la situación empeora, la presión de los acontecimientos puede ser tan fuerte que obligue a contratar a un consultor, aunque quizá sea demasiado tarde. No es sorprendente que algunos directores y gerentes sigan considerando a los consultores como "reparadores de desperfectos" "médicos de empresas", "curanderos de empresas", etc.

Esta actitud contrasta con la práctica actual de numerosas sociedades mercantiles bien dirigidas, algunas de las cuales, incluso las más importantes, cuentan con numerosos directivos y funcionarios calificados, pero recurren con práctica normal a los consultores con bastante regularidad. La experiencia muestra que incluso las organizaciones más fuertes e importantes han puesto en práctica muchas ideas y medidas y se han aprovechado de buenas oportunidades comerciales gracias a la ayuda de consultores.

A partir de la calidad o del nivel de la situación a que hace frente la organización cliente, el consultor debe preguntarse si su ayuda consiste en contribuir a rectificar, una situación que ha deteriorado (problema de corrección), a mejorar una situación imperante (problema de mejoramiento) o a crear una situación totalmente nueva (problema de creación).

La consultoría tiene su origen en el sector privado, el crecimiento y la diversificación de las consultorías están relacionados con el desarrollo de la sociedad mercantil y/ con los cambios en la forma de hacer negocios. Como ya se ha mencionado incluso las organizaciones más importantes y exitosas consideran útil dar empleo a consultores y han adquirido una gran habilidad para servirse de ellos con eficacia. Con frecuencia se produce una "repetición de las tareas"; una gran empresa, satisfecha con los conocimientos profesionales y los métodos de una oficina de consultoría, puede recurrir a ella muchas veces a lo largo de los años.

En algunas oficinas de consultaría, el volumen de actuaciones duplicadas llega a alcanzar del 70 al 80 por 100. Muchas organizaciones tienen sus consultores "permanentes" I utilizan diversas oficinas de consultaría y han aprendido a aprovechar la competencia técnica que pueden ofrecer los diversos consultores.

En una organización pequeña, la decisión de recurrir a un consultor puede ser difícil. El propietario o director quizá considere ese servicio profesional caro y a menudo no se ve de qué manera un colaborador exterior puede prestar ayuda a su situación especial.

No obstante, el volumen de los servicios de asesoramiento proporcionados a las organizaciones pequeñas va en aumento y en algunos países se dispone de servicios de consultaría subvencionados para las empresas mas pequeñas como parte de los programas de desarrollo de este sector.

Una tendencia destacada en la consultoría ha sido el rápido crecimiento del volumen de trabajo realizado para el sector público, Cada vez se recurre más a consultores en las administraciones públicas centrales y locales, los organismos y los servicios públicos especializados y las empresas públicas. En los Estados Unidos, por ejemplo, varias oficinas importantes de consultaría dedican del 30 al 40 por 100 de su actividad al sector público y algunas están preocupadas por su reciente independencia de los contratos gubernamentales. La cifra es incluso superior en países donde la participación del sector público en la actividad económica es muy importante.

El principal motivo de este empleo de los consultores es el deseo de los gobiernos de utilizar la competencia gerencial de las empresas privadas para aumentar la eficiencia del mecanismo público y combatir la burocracia y otras enfermedades crónicas del servicio público. Por otro lado, los consultores independientes tienen que aprender lo bastante acerca de las medidas políticas y los procedimientos públicos para evitar el trasplante de conceptos y métodos que el sector publico no puede utilizar. Además de servirse de consultores privados independientes, la mayor parte de los gobiernos han establecido ahora sus propios servicios de consultoría en diversas formas y con diferentes nombres.

Por ultimo, el amplio alcance de la utilización de servicios de consultoría queda demostrado por el número creciente de misiones consultivas llevadas a cabo en diversos organismos y organizaciones sociales.

En su búsqueda de eficiencia y un mejor servicio a los clientes, los sectores sociales han descubierto la unidad de recurrir a los consultores de empresas, que ahora trabajan para hospitales, administraciones de atención sanitaria, instituciones de seguros sociales, universidades, administraciones escolares, organizaciones religiosas, sindicatos, etc.

El proceso de consultaría es una actividad conjunta del consultor y del cliente

destinada a resolver un problema concreto en relación al rubro de INFONAVIT ya aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene, un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal.

Es útil utilizar un simple modelo de cinco fases principales, que considera:

- **PREPARATIVOS O INICIACIÓN (PREPARACIÓN INICIAL)**
- **DIAGNÓSTICO**
- **PLANIFICACIÓN DE MEDIDAS(PLAN DE ACCION)**
- **APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)**
- **TERMINACIÓN.**

FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA

1. INICIACIÓN(PREPARACIÓN INICIAL)

- Primeros contactos con cliente
- diagnostico preliminar
- planear el cometido
- propuesta de tareas.
- Contrato

2. DIAGNOSTICO

- Descubrir los hechos
- Análisis y síntesis
- Examen detallado del problema

3. PLANIFICACION DE MEDIDAS (PLAN DE ACCION)

- Elaborar soluciones
- Evaluar opciones
- Propuesta al cliente
- Planear la aplicación de medidas

4. APLICACIÓN (IMPLEMENTACION)

- Contribuir a la aplicación.
- Propuesta de ajustes

- Capacitación

5. TERMINACION

- Evaluación
- Informe final
- Establecer compromisos.
- Planes de seguimiento
- Retirada

En la fase inicial de INFONAVIT el consultor comienza a trabajar con un cliente. Esta fase incluye sus primeros contactos, las conversaciones acerca de lo que el cliente desearía modificar en su organización y de qué manera el consultor podría prestarle ayuda, la aclaración de sus papeles respectivos, la preparación de un plan de tareas basado en un análisis preliminar del problema y la negociación y concertación de un contrato de consultoría.

Se trata de una fase preparatoria y de planificación. No obstante, a menudo se insiste en que esta fase establece los cimientos para todo lo que seguirá, dado que las fases siguientes estarán fuertemente influidas por la calidad del trabajo conceptual realizado y por el tipo de relaciones que el consultor establezca con su cliente desde el comienzo.

En esta fase inicial puede asimismo suceder que una propuesta de cometido no se prepare a satisfacción del cliente, o que se pida a varios consultores que presenten propuestas, entre las que se elegirá una para realizar la tarea.

La etapa de preparación inicial, iniciación o entrada debe permitir al cliente y los consultantes un aprendizaje mutuo, es una fase de adaptación, pero en ella también se inicia la exploración de la organización cliente y se formulará el plan a seguir en la intervención.

El éxito del proceso de consultoría depende es buena medida de la confianza mutua existente y la integración del equipo de consultores externos por lo cual esto es trascendental para ambas partes y el consultar debe tener habilidades para facilitarlos.

Es recomendable iniciar el trabajo de Información/Formación por contactos iniciales con el máximo líder de la organización y colaboradores cercanos donde se formalicen cuestiones de amplio interés para el trabajo, se investiguen las expectativas y se aclaren los roles cuidado que en todo momento quedé 'claro que la labor de los consultores es de Asesoría, capacitación y ayuda Transferencia de tecnología ... etc. y nunca tendrá autoridad para tomar decisiones del que hacer y otras son responsabilidad de los directivos.

Pudieran argumentarse varias razones para esto en primer lugar que el

consultor, no tiene autoridad real en la organización cliente, pero a nuestro juicio lo esencial radicaré en demostrar al cliente que ellos pueden y tienen que tomar decisiones, que son capaces de hacerlo y que ello mejorará el resultado de La organización, su principal tarea es formarlos, ayudarlos. para que lo hagan mejor y adquieran capacidad propia de cambio, demostrarle que aplicando sistemáticamente técnicas y procedimientos pueden hacer mejor su trabajo.

En estos intercambios que pueden ser detalles de sensibilización se aclararan el significado de conceptos, filosofías actuales de trabajo, enfoques metodológicos" etc.

El intercambio con los consejos de dirección o juntas directivas posibilitara ambas tareas Y permitirá ir realizando un diagnóstico inicial que ,después el equipo complementará.

Es importante en este inicio preparar a los trabajadores y directivas en la solución de problemas e ir introduciéndolos en el uso de técnicas que serán de utilidad en todo el trabajo, especial dedicación debe hacerse a la preparación de los consultores externos que serán la semilla de la mejora continua Y los lideres de ella en la organización.

En resumen lo que se debe lograr esta etapa:

1. Intercambio de expectativas de metas, roles Y responsabilidades.
2. Acuerdo sobre términos, métodos y técnicas a utilizar.
3. Preparación inicial de todos los implicados Y en especial los equipos de consultores internos.
4. Acciones de arriba - abajo empezando por la alta dirección (talleres, sesiones de trabajo.
5. Realización de in diagnóstico preliminar en conjunto por los. consultores internos y externos.
6. Elaboración de una planificación de la tarea de realizare y, discutir y aprobar la propuesta.

Concertar la contratación formal y asegurar que el contrato psicológico avanza la experiencia nos da algunas ideas de cómo hacer el trabajo después de las reuniones iniciales con el Gerente, director (máxima dirección), esto puede variar según el caso pero de inicio Ud pueden hacer una sesión introductoria con el consejo directivo donde:

1. Aclare y actualice acerca de términos y tendencias actuales.
2. Exponga y discuta algunos conceptos, métodos y técnicas.

Especial significado lo tiene en esta etapa la formación, integración en equipo y hacer el diagnóstico preliminar que permitirá planear el trabajo y concertar el contrato.

Hay algunas cosas que el consultor debe tener muy presente.

1. Todo lo que haga en formación e integración de equipo (que puede

- parecer pérdida de tiempo) consolidara y acelerará el avance futuro.
2. No siempre el cliente tiene una claridad en lo que desea:
Ante la pregunta ¿Qué ustedes desean?

Recuerde que usted no se comprometerá con el éxito en sí, sino con incrementar la probabilidad de éxito. El éxito en si defenderá de las competencias y el compromiso que seamos capaces de ayudar a desarrollar, la participación de los trabajadores y Directivos de la organización en ello dirá la ultima palabra. El gran final de la vida no es el conocimiento, la formación y la adquisición de competencias, sino los resultados de los cambios cuantitativos y cualitativos que estas provoquen.

3. Los mayores frenos en la actualidad son ideológicos, cambiar ideas es la tarea más difícil a la que se enfrentará cualquier consultor o directivo.
4. La resistencia al cambio siempre aparecen y no se trata de vencer, sino de convencer, solo la convicción nos llevara a avanzar en la dirección y magnitud deseada.
5. Por regla general todo el que recurre a consultores esta en una situación donde las necesidades superar a las posibilidades actuales.
6. Siempre habrá una forma mejor de hacer las cosas y obtener mejores resultados.

Finalmente usted seguro habrá comprendido la importancia de está fase que aunque en un proceso de consultaría termina formalmente, en un proceso de mejora continua no termina nunca, siempre hay algo que hacer en formación, información e Involucramiento si los clientes comprenden esto, han avanzado un buen trecho en el camino del éxito.

EL DICTAMEN COMPRENDE LOS SIGUIENTE:

1. Es obligación del contador público rendir un dictamen específico e independiente de cualquier otro respecto del mismo patrón, dentro de un plazo máximo de seis meses contados a partir de la fecha de presentación del aviso o dentro del señalado en el oficio de prórroga, en caso de que ésta se hubiere concedido.

La presentación extemporánea del dictamen o la omisión de presentarlo dará lugar a la imposición de las sanciones establecidas en el reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos y en este instructivo.

2. El INFONAVIT podrá conceder prórroga hasta por sesenta días naturales para la presentación del dictamen, los anexos y documentos que forman parte del mismo, si existen causas debidamente comprobadas que impidan el cumplimiento dentro del plazo mencionado. La solicitud deberá ser firmada por el patrón o su representante legal y por el contador público autorizado y presentarse a más tardar un mes antes del vencimiento del plazo señalado.

Se considerará autorizada la prórroga, si dentro de los quince días naturales siguientes a la fecha de presentación de la solicitud el Instituto no notifica la correspondiente resolución; una vez concedida la prórroga, en ningún caso procederá sustitución de contador público autorizado.

3. Si el Instituto niega la solicitud de prórroga, la fecha de presentación del dictamen se entenderá prorrogada en forma automática sólo por los días que haya utilizado el INFONAVIT para resolver negativamente la solicitud de prórroga.
4. El dictamen, los anexos y los documentos que se presenten fuera de los plazos que prevé este instructivo, no surtirán efecto alguno, salvo que el Instituto considere que existen razones para admitirlos, caso en el cual comunicará tal hecho al patrón con copia al contador público autorizado, dentro de los tres meses siguientes a la fecha de su presentación.
5. El contador público deberá formular el dictamen y emitir su opinión con apego a las disposiciones de la ley del INFONAVIT, del reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos, y conforme a las normas de auditoría generalmente aceptadas y de los procedimientos de auditoría que se consideren necesarios.
6. Los documentos que el contador público elabore con motivo de su revisión y que el patrón deberá presentar al Instituto se integrarán por registro patronal en un sólo legajo que contendrá:

-
- I. Carta de presentación
 - II. Cuaderno de dictamen
 - III. Anexos
7. La carta de presentación se elaborará conforme al formato respectivo (forma DI03) Y deberá estar firmada autógrafamente por el patrón o su representante legal y por el contador público que dictamina el cuaderno de dictamen incluirá el dictamen e informe.
8. El dictamen deberá apegarse a los textos publicados en el presente instructivo y deberá sujetarse a lo siguiente:
- a) Se indicará si dentro de las pruebas que se efectuaron el patrón incurrió en omisiones que no hubieran sido corregidas antes de la entrega del dictamen, debiendo señalar los conceptos omitidos y las observaciones que estime pertinentes.
 - b) Cuando el contador público carezca de elementos de juicio o haya determinado omisiones, expresará su opinión, indicando las salvedades, abstención de opinión u opinión negativa, de acuerdo a las circunstancias que se presenten, y hará las aclaraciones que considere necesarias en el dictamen.
 - c) El contador público deberá anotar al calce del dictamen, su nombre, firma y número de registro autorizado por el INFONAVIT.
9. El informe deberá contener los siguientes datos:
- a) Características generales del patrón:
 - Nombre, denominación o razón social.
 - Registro Federal de Contribuyentes.
 - Número de registro patronal del 1M SS
 - En su caso, número de expediente INFONAVIT.
 - Domicilio fiscal.
 - Fecha de inicio de operaciones.
 - Giro y actividad principal.
 - Representante legal.
 - Centros de trabajo, indicando por cada uno de ellos: domicilio y fecha de inicio de actividades.
 - Si en el ejercicio sujeto a dictamen, adquirió la calidad de patrón sustituto
 - Si cuenta con bases especiales de aportación.
 - b) Características de los contratos de trabajo colectivo e individual, con las menciones siguientes:
 - Sindicato.
 - Vigencia de contrato colectivo.
 - Tipo de contratación.

- Jornada de trabajo.
- Tipo de salario.
- Si existen contratos de trabajo con denominación distinta, que se encuentren contenidos en la Ley Federal del Trabajo, se indicarán sus características.
- Nombre y firma del patrón o representante legal.

El contador público deberá anotar al calce de este informe, su nombre, firma y número de registro.

10. Los anexos preparados por el contador público, que deberán adjuntarse al Dictamen, consistirán en:

a) Cuadro de aportaciones al INFONAVIT (anexo 1), conteniendo los siguientes datos:

Mes o bimestre.
Fecha de pago
Banco
Número de operación de caja o número de folio SUA
Base de aportación
Aportación
Recargos
Actualización

En este documento deberán incluirse las aportaciones complementarias pagadas y, en su caso, en cuadro adicional, el análisis de las omisiones detectadas como producto de la revisión del contador público autorizado (Anexo I-A).

Si de la revisión del contador público se detectan cantidades -omitidas por concepto de pago de aportaciones y entero de descuentos, éstas podrán determinarse y pagarse antes de la entrega del dictamen, en las cédulas de determinación autorizadas o las generadas por el programa de cómputo.

Las diferencias que se detecten en el dictamen por los conceptos de pago de aportaciones y entero de descuentos deberán cubrirse ¡con la actualización y recargos respectivos.

b) Análisis de los excedentes del personal cuyas percepciones acumulables rebasan el tope salarial que corresponda de acuerdo al ejercicio dictaminado (Anexo 11).

c) Análisis de percepciones por grupo o categoría de trabajadores, indicando si se acumularon al salario base considerado por el patrón (Anexo 111).

d) Análisis de los créditos otorgados, retención a los trabajadores y enteros Correspondientes en 19s plazos marcados por la ley, así como determinación

de omisiones como producto del dictamen (Anexo IV).

e) Conciliación de todas las percepciones de trabajadores contra registros contables y lo declarado para efectos del impuesto sobre la renta (Anexo V).

11. Los anexos deberán presentarse enumerados en forma progresiva, en el mismo orden en que se han mencionado.

12. Para los patrones que se dediquen a la industria de la construcción que dictaminen por ejercicio fiscal o por obra, además de los anexos señalados en el punto anterior, el contador público autorizado deberá adicionar al dictamen lo siguiente:

a) Cédula descriptiva de la ubicación de la obra u obras ejecutadas en el ejercicio o periodo dictaminado.

b) Cédula analítica del total de pagos por remuneraciones a trabajadores por Cada una de las obras iniciadas, en proceso, suspendidas, canceladas o Terminadas en el ejercicio o periodo dictaminado y relativas al registro patronal que se dictamine;

c) Cédula descriptiva de subcontratistas personas físicas y morales, señalando su número de registro patronal por cada una de las obras del ejercicio o periodo dictaminado, relativos al registro patronal que se dictamine, y

d) Cédula analítica de pagos de aportaciones y entero de descuentos desglosados por cada una de las obras del ejercicio o periodo dictaminado.

LA REVISIÓN DEL DICTAMEN DE INFONAVIT CONSTA DE LOS SIGUIENTE:

1. Los hechos asentados en los dictámenes formulados por los contadores públicos registrados se presumirán ciertos, salvo prueba en contrario. el Instituto podrá ejercer en todo tiempo sus facultades de vigilancia o comprobación, y emitir la liquidación correspondiente en caso de determinar diferencias con motivo de la revisión del dictamen
2. El INFONA VIT revisará el dictamen, el informe y los anexos a que se refiere el capítulo 111 de este instructivo. para tales efectos podrá requerir la información que considere necesaria conforme a lo siguiente:

1. Requerirá por escrito al contador público con copia al patrón:

- a) Los papeles de trabajo y/o la información que considere pertinente para efectuar su revisión.

- b) Los papeles de trabajo elaborados con motivo de la auditoria practicada, los cuales en todo caso, se entiende son propiedad del contador público.

- c) Información y documentos correspondientes a las partidas sujetas a aclaración, para cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones legales del patrón.

La información requerida al contador público deberá ser exhibida dentro de los quince días hábiles a partir de la fecha en que surta efectos la notificación enviada por INFONAVIT.

- ti. Requerirá al patrón, con copia al dictaminador la información y documentación señalada en el inciso c) del punto anterior, cuando dicha información o documentación no haya sido proporcionada por el contador público autorizado, así como la exhibición de los sistemas, registros contables y documentación original en aquellos casos en que así se considere necesario.

La información requerida al patrón deberá ser exhibida dentro de los quince días hábiles a partir de la fecha en que surta efectos la notificación enviada por el INFONAVIT.

3. Una vez analizada la información proporcionada o cuando no se presente la misma, si a juicio del Instituto, el dictamen no satisface los requisitos establecidos, lo hará del conocimiento del patrón y del contador público autorizado, quienes contarán con un plazo de quince días hábiles para manifestar lo que a su derecho convenga.

-
4. Transcurrido el plazo a que se refiere el punto anterior, si la información presentada o los elementos aportados no satisfacen los requisitos establecidos, el INFONAVIT podrá ejercer directamente las facultades de comprobación que le otorga la ley y sus reglamentos, notificando dicho resultado al contador público y 91 patrón.
5. Cuando el Instituto detecte irregularidades en la elaboración del dictamen, podrá amonestar, suspender o cancelar el registro otorgado al contador público conforme a lo siguiente:
- 1) Los contadores públicos autorizados' para emitir dictámenes fiscales, serán sancionados con amonestación, cuando siendo imputables a ellos incurran en las infracciones siguientes:
 - A) La exhibición incompleta de la carta de presentación del dictamen, del cuaderno de dictamen y los anexos.
 - 1) Cuando en el dictamen que se emita, no se contenga lo siguiente:
 - a) La opinión, manifestando bajo protesta de decir verdad que la misma se elaboró en cumplimiento de la ley y sus reglamentos.
 - b) La indicación de que si al pagar sus aportaciones o enterar los descuentos, el patrón incurrió en omisiones parciales o totales por el ejercicio dictaminado, mismas que no hubieran sido corregidas antes de la presentación del dictamen.
 - c) El número de registro patronal y -el ejercicio ú periodo dictaminado.
 - d) Las razones y la explicación del por qué el contador publico autorizado determina que no es factible formular don todos sus anexos un dictamen.
 - e) El número de registro ante el Instituto, el nombre y la firma del contador Público autorizado.
 - 2) Cuando los anexos elaborados por el contador público no se sujeten a las disposiciones previstas en el artículo 66 del reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos.
 - B) Cuando se presente extemporáneamente el dictamen y los anexos a que se refieren los artículos 63 y 66 del reglamento de inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos.
 - C) Cuando no cumpla con los requerimientos que por escrito le formule el Instituto para aclarar su dictamen.

D) Cuando el contador público autorizado no cumpla con:

1) Informar al Instituto cualquier cambio en los datos que proporcionó en su solicitud de registro, en un plazo de quince días naturales, a partir de la fecha en que ocurra y

2) Comprobar dentro de los tres primeros meses de cada año que es socio activo de un colegio o asociación profesional y presentar constancia de cumplimiento de la norma de educación profesional continua. En este caso el Instituto procederá a amonestarlo por cada trimestre que transcurra sin que cumpla con dicha obligación.

II) Será motivo de suspensión del registro al contador público autorizado para dictaminar:

A) Hasta por el término de un año cuando acumule tres amonestaciones;

B) Hasta por el término de dos años:

1) Cuando no formule el dictamen y anexos debiendo hacerlo;

2) Cuando habiendo presentado incompletos el dictamen y los anexos, el contador no hiciera las aclaraciones que le solicite el Instituto, y

3) Cuando la documentación aclaratoria solicitada por el Instituto no sea presentada a la fecha de su vencimiento.

C) Hasta por tres años cuando del dictamen presentado se resuelva que lo hizo en contravención a lo dispuesto en la ley, sus reglamentos o en las normas de auditoría generalmente aceptadas.

D) Cuando esté sujeto a proceso por presunta comisión de un delito fiscal o por delitos intencionales que ameriten pena corporal en este caso la suspensión durará hasta la resolución definitiva de dicho proceso, y

E) Por el periodo en que preste sus servicios a una autoridad fiscal competente para determinar contribuciones federales o locales.

III) Cancelará el registro para dictaminar ante el instituto:

A) Cuando hubiere reincidencia a la violación a las disposiciones que rigen la formulación del dictamen y demás información para efectos fiscales. Se entiende que hay reincidencia cuando el contador público acumule tres suspensiones;

-
- B) Cuando la sentencia que ponga fin al proceso a que hubiere sido sometido el contador público por delitos de carácter fiscal y/o intencional que ameriten pena corporal, le sea condenatoria;
- C) Al dejar de ser socio activo del organismo profesional de contadores públicos al que pertenezca, reconocido por la federación de colegios de profesionistas;
- D) Al establecer relación laboral con el Instituto;
- E) Al dejar de tener vigencia su registro de contador público en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por las causales señaladas en el artículo 57 fracción 111 del Reglamento del Código Fiscal de la Federación.
- F) Si omitiera informar en el aviso para presentar dictamen, ser sujeto de los impedimentos previstos en el artículo 53 del Reglamento de Inscripción, pago de aportaciones y entero de descuentos.
6. El cómputo de las infracciones señaladas en las fracciones I y 11 del punto anterior, se hará independientemente del patrón al cual el contador público le esté dictaminando el cumplimiento de sus obligaciones legales.
7. Cuando el INFONAVIT ejecute las disposiciones señaladas en el punto 5, se Observará el siguiente procedimiento:
- a) Determinada la irregularidad, se hará del conocimiento del contador público por escrito, concediéndole un plazo máximo de quince días hábiles a efecto de que manifieste lo que a su derecho convenga y ofrezca las pruebas documentales pertinentes, mismas que deberá acompañar a su escrito.
- b) Tratándose de la fracción 111 del punto 5, una vez agotada la fase anterior, con vista en los elementos que obren en el expediente, el INFONAVIT emitirá la resolución que proceda, dando aviso por escrito al organismo profesional y, en su caso, a la Federación de Colegios de Profesionales a que pertenezca el contador público.
8. Los patrones que opten por dictaminarse de manera voluntaria en los términos del presente instructivo, gozarán de los beneficios siguientes:
- I. No serán sujetos de visitas domiciliarias por el o los ejercicios dictaminados y los anteriores a estos, a excepción de que exista denuncia específica de alguno o algunos trabajadores, o que al revisar el dictamen se encuentren en su formulación irregularidades de tal naturaleza que obliguen a la autoridad a ejercer sus facultades de fiscalización.
- II. No se emitirán a su cargo cédulas de diferencias derivadas del

procedimiento de verificación de pagos, referidas al ejercicio dictaminado, siempre que se cumplan las condiciones siguientes:

- a) Que el contador público autorizado haya concluido y presentado el dictamen correspondiente.
- b) Que los avisos de inscripción y las modificaciones salariales derivados del referido dictamen se hubieran presentado por el patrón en los formatos dispuestos para ello, es decir, a través de avisos individuales, masivos o dispositivos magnéticos, y
- c) Que las aportaciones a cargo del patrón, derivadas del dictamen, se hubiesen liquidado en su totalidad o se haya acogido al plazo de doce meses establecido para pago en parcialidades y otorgando la garantía correspondiente.

III. En los casos que ya se hubieran emitido las cédulas por diferencias y el dictamen se encuentre en proceso de formulación, el patrón deberá aclararlas, debiendo en su caso, liquidar el saldo a su cargo, tomándolas en cuenta el contador público que dictamine, como parte de su revisión en la determinación de las diferencias que resulten en su auditoría en forma específica para los trabajadores y por los periodos que se hubieran emitido.

LA CONSULTORIA EN EL FUTURO COMO PARTE COMPETITIVA EN LA NUEVA ERA DE LA GLOBALIZACION EN MEXICO.

Con frecuencia se expresa - sin excluir otros puntos de vistas - que la razón de ser de la consultaría es el cambio. El cambio se refiere. a las empresas, pero *este* está estrechamente vinculado con el cambio en las personas, hay una interacción dialéctica entre la empresa y las personas que la integran.

La empresa en su conjunto ejerce influencia sobre sus trabajadores: cada trabajador, cada individuo ejerce influencia sobre la Organización en INFONAVIT. Esto permite establecer que el proceso de cambio, por medio del cual se procura mejorar los resultados trabajo de la empresa.

En el cambio obligado (coercitivo), mediante órdenes se compulsa la variación del comportamiento que inciden sobre el comportamiento de cada individuo, que cambian sus actividades y en consecuencia procuran adquirir los conocimientos correspondientes.

En general, este proceso de cambio retroalimenta al origen, .de manera que el cambio de conocimiento lleva al individuo al cambio de sus propias actividades, lo que influye sobre su comportamiento de los grupos y organizaciones. pero todo este proceso, que tuvo como origen una fuente de autoridad, tiene como punto débil eso mismo, si desaparece la fuente de autoridad puede retroceder a su punto inicial el proceso ,si no ha habido tiempo para consolidarlo .

Si se procura el cambio participativo, el proceso de cambio debe ser más estable aunque toma más tiempo implantarlo. La introducción de nuevos conocimientos engendran nuevas actitudes, lo que modifica el comportamiento individual, que debe concluir incidiendo sobre la conducta de grupos y organizaciones. La modalidad de consultoría más utilizada y apreciada en la actualidad es la participativa o colaborativa.

La consultoría no es el único servicio o técnica de intervención que ayuda a mejorar la competencia gerencial y el rendimiento de una organización. Aunque tienen sus propios criterios metodológicos, la capacitación, la investigación Y los servicios de información persiguen el mismo objetivo final de ayudar a la dirección que la consultaría, con la que están estrechamente vinculados.

Los consultores recurren ampliamente a estos servicios en su relación con los clientes o en la preparación de nuevos cometidos.

La consultaría es inseparable de la capacitación. Como se ha mencionado más arriba, en todo en enfoque de consultoría eficaz el componente de aprendizaje es muy importante para INFONAVIT.

El cliente aprende del consultor, pero el consultor aprende también del cliente y esto lo ayuda a ajustar su enfoque en las fases siguientes de su cometido y acumular experiencia para futuros contratos.

En toda misión de consultada se aprende algo, aunque los conocimientos adquiridos pueden ser limitados si es el consultor el que realiza directamente la tarea y transmite los resultados al cliente.

El cliente no aprende realizando tareas ordinarias y rutinarias, sino llevando a cabo, en colaboración con el consultor, tareas útiles que son nuevas para él y adquiriendo la capacidad de analizar sus problemas desde nuevos ángulos.

La capacidad se utiliza a menudo como una técnica de intervención para coadyuvar en el cambio y ayudar a los miembros de su organización a asumir los cambios propuestos como resultado de la consultaría.

El consultor puede que se incluyan en la tarea diversos modos de formación, que pueden adoptar la forma de un seminario sobre técnicas de recolección de datos o sobre los nuevos progresos en la esfera técnica abarcada por la consultoría.

Muchas organizaciones de consultoría no se limitan a ofrecer servicios de formación a sus clientes. La experiencia acumulada gracias a los diversos cometidos asignados por los clientes es muy útil para concebir programas de perfeccionamiento del personal de *dirección*, orientados *hacia* la práctica. Se puede tratar de programas regulares, o de seminarios de gestión especiales y mesas redondas.

La experiencia del consultor puede reflejarse en el contenido del programa (centrado en las cuestiones que más preocupan a los clientes) y la metodología (destacando los métodos pro medio de los cuales los participantes mejoran su capacidad para resolver problemas y otras técnicas).

De igual modo que la capacitación es una técnica de intervención esencial del consultor, la consultaría es muy importante' para el capacitador profesional y especialista en INFONAVIT. Incluso si su función primordial no es la de asesorar, los centros e institutos de perfeccionamiento del pago de las cuotas al personal dado de alta en INFONAVIT, que están cada vez más *interesados* en realizar ciertas tareas de consultaría relacionadas con los programas de formación que imparten.

Esto es necesario por los motivos ya mencionados: basar la formación sobre todo en la experiencia práctica y concentrarla en cuestiones consideradas como prioritarias por los profesionales. Además, en muchas situaciones la capacitación no basta: los participantes deben adquirir nuevas ideas y aprender algunas nuevas técnicas, pero necesitan más ayuda si tienen que empezar a aplicar lo que han aprendido.

El diagnóstico, es- la preparación de la acción, a lo largo de el se reunirá, registrará y analizarán datos e ideas que ayudaran a guiar las acciones al respecto de cómo solucionar los problemas de las cuotas enteradas al INFONAVIT y sus accesorios.

Aunque las ideas van surgiendo en el diagnóstico y esto será inevitable, el consultor debe tener presente lo peligroso que puede resultar realizar cambios prematuros sin que se hayan determinado, identificado Y verificado causas y sacado las conclusiones del diagnóstico. No es una camisa de fuerza cada etapa pero metodológicamente son muy convenientes de respetar y aprovechar.

En la planificación del diagnóstico es esencial determinar la forma y grado en que participará el cliente, en la forma recomendada, la colaborativa el consultor es un catalizador contribuyendo a que el cliente comprenda el método adaptado, señalando su atención en las cuestiones y hechos que puedan escapar.

La responsabilidad principal por el acopio y el análisis de datos será del cliente, ello lo preparará para desarrollar capacidades propias de gran utilidad en el éxito futuro de la organización.

En la empresa el diagnóstico se desarrolla cuatro etapas principales:

1. Definición del marco y la decisión de la Información a reunir y como hacerlo.
2. La Investigación, Recopilación de Datos y Elaboración de Información de lo concerniente al rubro de INFONAVIT.
3. El Análisis de los Hechos
4. Las Conclusiones del Diagnóstico el análisis y discusión con los patrones acorde a la participación que podamos lograr en el cliente (consultores externos) será más o menos fluidas estas etapas y sus resultados dependerán de ello.

Para realizar el diagnóstico el consultor y el equipo de trabajo aplicarán diversas técnicas de registro, análisis, identificación y verificación de problemas / causas, presentación de la información, búsqueda de consenso etc., utilizará las diversas técnicas grupales y todas las herramientas que estén a su disposición. En este material presentamos un resumen, de un grupo de ellas que pueden ser útiles en el trabajo.

Desde una prueba definitiva con respecto a la pertinencia y viabilidad de las propuestas elaboradas por .el consultor en colaboración con su cliente, los cambios propuestos comienzan a convertirse en una realidad empiezan a suceder cosas, que se han planificado o que escapan a la planificación.

Pueden surgir nuevos problemas y obstáculos imprevistos o se puede poner de manifiesto el carácter erróneo de ciertas suposiciones o errores de planificación, la resistencia al cambio puede ser muy distinta de la que se

preveía en la fase de diagnóstico y planificación. Quizás sea necesario corregir el diseño original y el plan de acción.

Como es imposible prever con exactitud todas las relaciones, acontecimientos o actitudes, y la realidad de la puesta en práctica difiere a menudo del plan., la vigilancia y administración de la aplicación son muy importantes. Esto explica también por qué prefieren, los consultores profesionales participar en la puesta en práctica de los cambios que han contribuido a identificar y planificar.

Una vez que el equipo de diseño elaboró el plan de acción y este fue sometido a la consideración de la alta dirección de la organización y aprobado, se inicia la etapa de implementación. La implementación tiene como objetivo implantar los cambios, o sea: implementar las acciones derivadas de la estrategia de solución.

La etapa de implementación en general es una etapa de ejecución donde los implicados y responsables deben asegurarse que las acciones previstas se lleven a vías de hecho según lo aprobado de la manera más rigurosa posible.

El desempeño del consultor durante su cometido, el enfoque adoptado, los cambios introducidos y los resultados logrados tendrán que ser evaluados por el cliente y por la organización de consultaría. Se presentan y aprueban los informes finales. Se establecen los compromisos mutuos.

Si existe interés en continuar la relación de colaboración, se puede negociar un acuerdo sobre el seguimiento y los contactos futuros. Una vez completadas estas actividades, el consultor se retira de la empresa del cliente y la tarea o el proyecto de consultoría queda terminado de común acuerdo.

La evaluación y ajustes del ciclo de mejora continua tienen a la vez la característica de ser prácticamente la que abre un nuevo ciclo. El objetivo de esta etapa es evaluar, si con la aplicación del plan de acción se alcanzan los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales y del personal, así como realizar los ajustes, necesarios del plan de acción de la consultoría en INFONAVIT.

La evaluación y ajustes en su contenido contendrá por tanto los aspectos fundamentales de las etapas anteriores y ella es la que mantendrá abierto eternamente el ciclo de mejora continua. Como las acciones específicas son diversas y generan expectativas de resultados en plazos de tiempo diferentes, deberán evaluarse sistemáticamente los resultados a partir de la información existente que normalmente es recopilada, esto permitirá a la alta dirección tener la retroalimentación básica necesaria.

Los consultores externos podrán participar si así se dispone y acuerda en el seguimiento, pero pueden perfectamente no hacerla y esta tarea de seguir en el proceso de mejora continua quedar en manos de los directivos, trabajadores

y consultores externos de la empresa.

Con anterioridad se había planteado la necesidad de medir el cumplimiento de los objetivos de cualquier empresa, es aquí donde juegan un papel trascendental los indicadores, también conocido como indicadores de desempeño o Resultado de la Gestión.

Un indicador de desempeño o Gestión "es la expresión cuantitativa del comportamiento o desempeño de una organización", que al ser comparado con algún nivel de referencia o estado deseado nos señalará la magnitud en que estamos desviado de este y nos indicará a buscar las causas y no proyectar las acciones futuras de conexión o de mejora o perfeccionamiento. Un indicador al ser medido y comparado con el iniciará un proceso que culminará con una decisión en los aspectos de las aportaciones a INFONAVIT.

Una buena forma de hacerla es recurrir al análisis de su misión, objetivos, hay que construir un sistema que nos permita saber si estamos por debajo, llegamos o sobrepasamos la meta y los objetivos en general. Si se acepta esto creo que estaremos bien orientados para comenzar el diseño.

Las consultorías ejercen en la actualidad una poderosa influencia sobre la forma como operan las empresas y funcionan las dependencias gubernamentales y privadas. Es una de las industrias de más rápido crecimiento en el mundo actual.

El crecimiento que han tenido las consultorías se puede explicar, entre otros factores, por la celeridad de los cambios que se han venido produciendo en el entorno en el que se mueven las empresas en el mundo contemporáneo.

Las nuevas situaciones han puesto en crisis los paradigmas que durante décadas han prevalecido sobre los enfoques de consultoría.

El ritmo acelerado del cambio hoy en día crea un mundo de negocios en el cual los hábitos de las empresas han sido cada vez más inadecuados.

Sobre cada uno de estos enfoques y otros menos difundidos, se han generado múltiples ofertas de servicios de consultoría.

La celeridad en los cambios del entorno también afecta a los enfoques del INFONAVIT en las reformas.

Ante este nivel de incertidumbre en el medio empresarial, y de insatisfacción de los especialistas en temas respecto del Instituto del Fondo Nacional para la Vivienda, sobre las limitaciones de los conocimientos y experiencias acumulados para dar respuesta a las nuevas situaciones, se han multiplicado las demandas y ofertas de servicios de consultoría.

Los empresarios sienten que esta es la vía más efectiva para apropiarse y

poner en práctica rápidamente enfoques y tecnologías que le ayuden a producir los cambios necesarios. "Los consultores son el puente entre las escuelas de administración de empresas y el mundo empresarial, son los que transfieren nuevas ideas del mundo académico al comercial".

La utilización de un equipo mixto, integrado por consultores internos y externos, en el que estos últimos se ocupan del diseño del Programa de Consultoría, del entrenamiento de los consultores internos y de actuar como facilitadores en las dinámicas grupales y en la integración de informaciones de diferente procedencia, además de transmitir experiencias de otras organizaciones, conocidas por trabajos anteriores, por intercambios con otros consultores, por la bibliografía especializada, o por su actividad académica.

El enfoque de la consultoría en INFONAVIT y los procesos, métodos y técnicas que se aplican, corresponden con las características de la Consultoría de Procesos lo "Integral", expresa que abarca a toda la organización, sus procesos de trabajo, funciones, estructuras, entre otros, a diferencia de otros tipos de consultorías que abordan subsistemas específicos de la organización, o áreas determinadas.

La expresión "Colaborativa" enfatiza que no se utiliza el esquema "tradicional" en el cual el consultor acude a la empresa desde una posición de experto, de especialista en alguna esfera determinada, sino como un colaborador de la empresa. Además, concibe los procesos de la consultoría con una participación directa e interactiva con directivos y otros miembros de la organización.

En la consultoría de INFONAVIT, el consultor es un facilitador, que aporta enfoques y tecnologías que posibiliten a los miembros de la organización el análisis de sus problemas, la realización de diagnósticos, la generación y evaluación de estrategias y planes de acción para su implementación.

La misión del consultor con referencia a INFONAVIT no es la de "resolver los problemas de la empresa" ni siquiera decir qué tienen que hacer para resolverlos, si no generar sinergia en los miembros de la organización para que estos, que son los más conocedores de sus realidades, encuentren sus propias soluciones, Su objetivo estratégico es "dotar a la organización de su propia capacidad de cambio". (Doyle, 1988).

En el enfoque de la consultoría en el INFONAVIT, las cuestiones relacionadas con el contenido, es decir el "qué" de los problemas y soluciones, se separa de los procesos, es decir del "cómo" analizar las cosas y generar alternativas. Los miembros de la organización son los portadores del "contenido", que constituye el conocimiento de los problemas y de las posibles soluciones que pueden generarse.

Esto parte de considerar que, "el consultor más experto del mundo no acumula los años de experiencia que tiene un equipo de dirigentes de una empresa

sobre sus realidades y posibilidades" (Doyle, 1988). En la consultoría en INFONAVIT el consultor aporta métodos y técnicas para manejar los "procesos", facilita dinámicas grupales, y capacita a los miembros de la organización para que se pueda potenciar el conocimiento y la utilización de los "contenidos" que estos manejan.

El consultor puede, además, aportar el conocimiento de experiencias de otras empresas que puede conocer por sus trabajos anteriores, bibliografía especializada que ha consultado, intercambio con otros consultores, participación en eventos, entre otras vías como son los trabajos que a realizado para el INFONAVIT. Su carácter de agente externo le permite ver los problemas de la organización con una visión más abarcadora, menos "comprometida" que las de los miembros de la organización.

En determinados momentos puede sugerir la participación de algún experto externo para el análisis de problemas en los cuales la organización no cuente con especialistas del nivel requerido.

Para integrar ambos aspectos, el contenido y los procesos, una de las primeras medidas que se sugieren por el consultor es la constitución de un grupo de "consultores internos" a los que se les brinda el entrenamiento previo que resulte necesario.

Entre los temas que se incluyen en este entrenamiento se encuentran técnicas para: el trabajo en grupo, el diagnóstico acelerado de situaciones, la generación creativa de ideas, el análisis y solución de problemas, el manejo de conflictos, el análisis y formulación de estrategias y planes de acción, entre otros.

En algunas consultorías relacionadas al INFONAVIT se dedicó a tiempo completo a esta actividad. Pero, lo más general es que se mantengan en sus actividades y dediquen al trabajo de la consultoría solo una parte de su tiempo, que dependerá de la complejidad y volumen de las actividades que vayan a desarrollar y de sus otras tareas en la organización.

Entre las herramientas de la consultoría en INFONAVIT que empezaron a aplicarse en la práctica de la consultoría gerencial en Cuba, desde mediados de los años ochenta; se encuentran las siguientes:

1. Modelo de cambio y etapas principales.
2. La entrada y la entrevista inicial con el cliente.
3. Planos de análisis sobre toda la información necesaria de la empresa con el INFONAVIT.
4. Nuevo enfoque sobre los problemas.
5. Análisis del flujo del proceso esencial del desarrollo de una auditoría de INFONAVIT.

- 6.El enfoque socio-técnico-INFONAVIT.
- 7.-El método de interacción en la consultaría
- 8.-Proceso de análisis y solución de problemas.

Como sucede con muchos de los "nuevos" enfoques gerenciales que han surgido en la última década, la mayoría de estas herramientas no son nuevas, ni específicas de la consultoría, surgieron mucho antes, en la esfera de la ingeniería industrial, la psicología u otras esferas.

Lo novedoso se puede encontrar en su utilización con "en sistema", en el que cada una aporta un enfoque, una forma de captar información y analizar la realidad desde diferentes ángulos, que después se complementan y se integran en un todo.

En los puntos siguientes se presenta un resumen de las características principales de estas herramientas, como nos llegó como parte del "paquete" de la consultaría en el futuro, con algunos comentarios sobre los enfoques y herramientas que se fueron incorporando en años anteriores.

En la consultaría en INFONAVIT, como en cualquier otro tipo de consultoría, es conveniente disponer de algún esquema que permita representar en forma breve y comprensible la lógica del trabajo que se desarrollara y que, al mismo tiempo, sirva de orientación metodológica del trabajo. El modelo que se espera aplicar en un futuro diseñado por Michael Doyle que representa un proceso de cambio.

En este modelo se destacan los siguientes aspectos:

1. - Para un proceso de cambio, que constituye el objetivo principal de una consultoría, es necesario identificar el Estado Actual en que se encuentra la organización, lo que se logra con la realización de un diagnóstico; además, contar con una representación del la Empresa Deseada al que aspira llegar la organización en el futuro, generalmente dentro de 5-10 años.
- 2.- Con la Estrategia se proponen los cursos de acción que deberá seguir la empresa para lograr transitar del "La Empresa Actual" a "La Empresa Deseada" que se concretan en los Planes de Acción donde se precisan qué debe hacerse, cuándo, cómo, quién y con qué.
- 3.- Para la formulación de la "Estrategia" que constituye el Programa de Cambio es necesario identificar las Barreras con que se tendrá que enfrentar la empresa por consecuencia de las reformas que estipulen en la ley de INFONAVIT.
- 4.- Tanto en la Empresa Actual como en la Empresa Deseada y las Barreras es necesario tener en cuenta -la influencia que tiene el Entorno, tanto en el momento presente como en el futuro.

En años posteriores al inicio de la utilización de este *Modelo* se han incorporando otras herramientas en los procesos de consultoría. Entre las principales se encuentran:

En el análisis (diagnóstico) interno de la Empresa Actual:

5.- El modelo de consultaría en este caso en INFONAVIT, que analiza los factores gerenciales principales, que comprende: estructura, estrategia, sistemas, habilidades (activos), staff, estilos y valores compartidos que es lo que integra todos los demás componentes.

6.- El análisis de la Cadena de Valor, que propone Michael Porter, para identificar las competencias distintivas de la empresa sobre las cuales concibe su estrategia competitiva.

7.- La identificación de las ARC (Áreas de Resultados Clave) en las que la empresa debe proponer determinados resultados, expresados en forma de objetivos.

En el análisis estratégico del entorno:

1.-En el análisis del microentorno, las tendencias principales en la tecnología, en la economía) en factores políticos, sociales, y medioambientales, que mayor impacto pueden tener en la actividad de la empresa.

2.- El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para identificar: la rivalidad de la competencia en el sector industrial, el poder de proveedores y clientes, y las amenazas de entrada de nuevos competidores o productos sustitutivos.

3.- Identificación de los FCE (Factores Críticos de Éxito) de los negocios en que se mueve la empresa.

4.- Formulación y análisis de escenarios en los que se pueda pronosticar actuará la empresa en el futuro, lo que posibilitará la preparación de "planes de contingencia".

Con independencia de las herramientas que se han venido incorporando en los últimos años a los procesos de consultada, en nuestra opinión, el esquema de Michael Doyle mantiene toda su vigencia y utilidad práctica tanto para la comprensión general de un proceso de cambio, como para la orientación metodológica del trabajo.

En lo que se refiere a las etapas de un proceso de consultoría existen diferentes criterios. El esquema inicial con el que trabajamos al iniciamos en la consultaría de INFONAVIT es el siguiente:

LA ENTRADA

Por su importancia, la Entrada se comentará más adelante. El Diagnóstico debe proporcionar el conocimiento de la situación que presenta la empresa en los aspectos principales que deberán ser objeto de cambio para alcanzar la

Empresa Deseada.

La Respuesta, es el conjunto de estrategias y planes de acción que se generaron en el proceso de consultaría.

La "Desunión" es una etapa que se presenta en las consultarías en las que, por la complejidad de los procesos de cambio .y preparación de la organización, se requiere la presencia del (los) consultor (es) durante UA tiempo relativamente prolongado.

Se empieza a producir cuando los miembros de la organización van rechazando la utilización de esquemas tradicionales y se ha desarrollado una sinergia en la que la presencia del consultor ya resulta innecesaria.

Una aclaración necesaria. Tanto el esquema anterior, como los que se presentan en los que aparecen al final, no son rígidos. En la práctica de la consultaría de INFONAVIT, como en cualquier otro tipo de consultarías de procesos en los que se aplica el enfoque de la investigación-acción, estas etapas se superponen, en unos casos se preparan simultáneamente diagnóstico y respuesta para un grupo de problemas determinados o, después de aplicada una "respuesta" posible, se hace necesaria volver a realizar otro diagnóstico.

Los procesos en este tipo de consultarías son iterativos, no lineales, en cualquier momento se vuelve a retomar una etapa anterior.

LA ENTRADA Y ENTREVISTA INICIAL

Esta es la primera actividad de cualquier proceso de consultaría. Consiste en el establecimiento de los primeros vínculos entre el consultor y la organización.

Su contenido y forma de realización puede ser disímil, en dependencia del tipo de consultaría, del estilo del consultor y de las condiciones en que se realiza la consultoría.

En una consultaría de INFONAVIT, que generalmente abarca toda la organización y demanda un proceso de intensa colaboración entre sus dirigentes y el (los) consultor(es) la entrada debe realizarse con el máximo nivel de la organización, en un encuentro previamente acordado y con cierta formalidad.

En experiencias personales siempre trato de enviarle previamente al máximo dirigente de la organización o al patrocinador de la misma, una relación de preguntas sobre los asuntos que me interesa precisar. Un ejemplo de esto, en una consultada que iniciaron recientemente emplearon las _siguientes preguntas:

1-¿Qué Ud. desea recibir como resultado del trabajo y cómo?

2-¿ Qué aspectos Ud. desea contenga el Informe Final del trabajo?

3-¿,En que fecha necesita tener el Informe?

4-¿Qué objetivo "supremo" Ud. podría definir como expectativa para que la empresa obtenga en el año 2006? Es decir el "Propósito Estratégico", que guíe la preparación de la estrategia.

5-¿ Ud. entiende que la empresa, aunque tenga esa misión, debe estar también en otros tipos de negocios?

6-¿Qué posibilidades existen de proponer la integración de empresas, trasladarlas a otros grupos (o incorporarle las de otros grupos), o crear otro Grupo?

7-Si, para el cumplimiento de la "Misión", los participantes entienden que es necesario hacer inversiones, ¿Lo recogemos?, ¿Hasta cuánto?

8-¿ Tiene algún criterio preliminar sobre actividades que pueden terciar y sobre posibles alianzas estratégicas?

9,..¿ Considera conveniente que en el grupo de análisis y diseño estratégico participen cuadros del aparato central del ministerio o de otros grupos o empresas?

10-¿Existen algunas cuestiones que Ud. entienda que no deban discutirse, que debemos eludirlas tácticamente?

El contenido de la entrada también dependerá de cómo surge la consultaría, por ejemplo solicitud de la propia organización, de su nivel superior, recomendaciones de una tercera parte! o producto de una oferta realizada por el consultor.

También influye la experiencia que tenga el empresario sobre los servicios de consultoría, si esta no es abundante quizás resulte necesario dedicar algún tiempo a explicarle esto.

Con independencia de estos factores, en la entrevista de entrada deben precisarse, entre otros, los siguientes aspectos:

1.- el (los) problema(s) que la empresa quiere resolver;

2.-Las expectativas de lo que quisiera lograrse, es decir el estado deseado como resultado del trabajo de consultoría, en una fecha determinada;"

3. - el alcance de la consultoría, -si abarcará a toda la organización o sólo a una parte, procesos y funciones que serán objeto de trabajo y cuáles explícitamente deben excluirse;

4.- La fecha en que se desea que' concluya el trabajo;

5.- Información preliminar sobre la actividad y organización de la empresa. Si el consultor necesita más información se precisará en qué momento posterior, cómo y con quién obtenerla;

6.- Si, con los antecedentes que tiene y la información que recibe en la entrevista, al consultor le, es posible, podrá dar una información inicial sobre cómo piensa desarrollar el trabajo, sus etapas principales y el precio y formas de pago del, servicio. Si no le es posible, acordará con la dirección de la organización la, fecha en que le presentará esto por escrito;

7.- En nuestra experiencia personal, preferimos adelantar algunas ideas sobre cómo pensamos desarrollar el trabajo, destacando la -participación de miembros seleccionados de la organización organizados en equipo de "Consultores internos" que serán previamente entrenados, dejando -para un momento posterior la entrega del Programa de Trabajo y del precio;

8.- Establecimiento de lo que Schein llama, el "Contrato psicológico", cuyos componentes principales son los siguientes:

- ❖ -compromiso que asume el consultor de manejar con absoluta discreción (confidencialidad) la información que obtenga sobre los problemas y estrategias de la empresa;
- ❖ -el principio de "despersonalización" de los problemas que aplicará el consultor'; que consiste en que todo - criterio que reciba sobre comportamientos y críticas personales se valorarán en su contexto sin revelar su procedencia;
- ❖ -necesidad de crear un clima de confianza mutua entre el consultor y la dirección y miembros de la organización, que identifique al consultor como un aliado de la organización y no como un "experto, un auditor, o una especie de "inspector" de la dirección.
- ❖ -las posibilidades que debe darle la empresa al consultor de acceder a documentos y entrevistas que resulten necesarios para el desarrollo de la consultoría.
- ❖ -expectativas de ambas partes sobre cómo deben ser las relaciones é intercambios entre ambos.

9.- No siempre resulta posible agotar en la primera entrevista todos los aspectos que pudieran interesar a ambas partes. No obstante, entre las salidas principales de esta primera actividad deben encontrarse las siguientes:

- ❖ Alcance y precisión de 10\$ objetivos estratégicos del trabajo.
- ❖ Disposición del cliente a; desarrollar el trabajo de consultoría y aprobar lo que resulte necesario.
- ❖ La disposición y posibilidades del consultor de trabajar con el cliente en el tipo de trabajo que se requiera.
- ❖ Compromisos psicológicos y formales entre ambas partes.
- ❖ Bases para la preparación del Programa de trabajo y del contrato de servicios.
- ❖ Precisar las próximas acciones que realizarán.
- ❖ El trabajo en la consultaría de INFONAVIT, como en cualquier consultoría de procesos, se desarrolla en una interacción consultor-cliente fluida con una retroalimentación constante de los resultados obtenidos en cada actividad o etapa, que pueden complementarse, ampliarse o modificarse totalmente. Por tanto, parte de las cuestiones acordadas en la primera entrevista pueden ajustarse en momentos posteriores.

PLANOS DE ANÁLISIS

En el estudio de cualquier sistema complejo, en el que intervienen diferentes componentes, procesos y factores como es el caso de una empresa, es necesario contar con un método que posibilite ordenar el proceso de recopilación y análisis de la información, para ser selectivo en la determinación de lo que resulta más relevante en cada etapa del proceso de investigación.

El propósito de contar con un método para esto es evitar perderse en los primeros momentos en un universo de informaciones de diferente naturaleza, prioridad e impacto.

El método lógico y el enfoque sistémico proporciona una orientación en el análisis de un fenómeno, sugiriendo moverse de lo general a lo particular, es decir empezar con una visión general del "todo", para identificar los principales componentes de un sistema y sus conexiones más importantes y, a partir de esto, ir bajando el plano de análisis, para centrar la atención en componentes más relevantes y específicos, manteniendo presente su conexión con las partes restantes-del sistema.

La herramienta que utilizamos en-la consultaría de INFONAVIT en la aplicación de este enfoque son los llamados "planos de análisis" que, para facilitar su comprensión, recibieron los siguientes nombres convencionales:

- ❖ Plano del "Satélite". Proporciona una visión general de toda la organización y de sus partes y procesos principales.
- ❖ Plano del "Aeroplano". Cuando resulta necesario un mayor acercamiento en la comprensión y análisis general del sistema.
- ❖ Plano del "Helicóptero". Cuando es necesario detenerse en algún punto específico del análisis, manteniendo una visión de sus elementos y conexiones más cercanos.
- ❖ La Observación personal". Cuando resulta conveniente "bajarse del helicóptero" para relacionarse más directamente con un problema.
- ❖ Plano de análisis del "Microscopio". Cuando hemos llegado a la conclusión de que es necesario estudiar en detalle un problema que hemos seleccionado por su relevancia o impacto en otros componentes del sistema, o de un proceso determinado. A esta conclusión puede llegarse con la aplicación de la técnica del 20x80 de Pareto, es decir, el 20% de los problemas que inciden en el 80% de los resultados.

En un proceso de consultoría es importante identificar la actitud de los dirigentes principales de la empresa sobre los problemas y, a partir de esto, tratar de que se apropien de un forma diferente de ver la cosas, para propiciar su apertura mental ante el cambio.

NUEVO ENFOQUE SOBRE LOS PROBLEMAS

En la tabla siguiente se presenta, en la columna de la izquierda el "Enfoque tradicional" que salió como resultado de procesos de generación de ideas con varios grupos de dirigentes de diferentes empresas en las que se realizaron las primeras consultorías con el modelo de la consultoría en INFONAVIT, en algunas otras empresas, y que se corresponde con experiencias en otros países, referidas en la literatura y en la práctica de diferentes consultores extranjeros.

En la columna de la derecha se presenta "El nuevo enfoque", que se presenta por el consultor como alternativa para ver las cosas de manera diferente.

ENFOQUE TRADICIONAL SOBRE LOS PROBLEMAS	NUEVO ENFOQUE SOBRE LOS PROBLEMAS
Los que tienen problemas son malos dirigentes.s	Tener problemas no es malo.
	Los buenos dirigentes tienen una larga lista

Mantener ocultos los problemas	de problemas identificados.
No admitir que tienen problema:	El papel del dirigente no es solucionar ellos mismos los problemas sino viabilizar o su equipo los resuelva.
Culpar a <i>otros</i> de los problemas	Asumir su responsabilidad sin culpar a otros.
Creer conocer los problemas, pero sólo identifican los problemas "externos", es decir los que se producen por factores externos a la organización.	Buscar los problemas "dentro" de la empresa, o las cosas que puede hacer empresa para influir sobre los factores externos que le generan problemas.

En años más recientes, nos llegó una tecnología interesante para abordar este asunto, que parte de que toda situación puede analizarse como "problema" o como "posibilidad". Su autora Ann Overton expresa "Se dice que Dios creó el mundo en siete días. Cada día hizo algo nuevo. Pero, el octavo día creó los problemas. En la tabla siguiente se presenta lo que implica cada una de estas alternativas cuando se analiza una situación.

GOMO PROBLEMA	GOMO POSIBILII
Vemos lo que está mal	Nos centramos en lo que falta
Relacionados con el pasado	Relacionados con el futuro
Enfoque más restrictivo y estrecho	Mas amplio
Se convierten en amenazas y peligros	Presentan oportunidades
Los problemas empujan	Las posibilidades jalan .-
Se aplican viejos paradigmas	Requieren nuevos paradigmas
Se trata de mejorar lo "viejo" (mas de lo mismo)	Vemos qué cosas nuevas debemos hacer
Nos agobian -	Nos estimulan

ANÁLISIS DEL FLUJO DEL PROCESO ESENCIAL.

Cuando un consultor, o cualquier otra persona llega a una organización y quiere conocer cómo trabaja la misma, lo que le presentan y le explican es la estructura, es decir, el organigrama.

Con esta información se puede llegar a la conclusión de que todas las organizaciones son iguales, tienen un director, subdirectores que atienden las funciones de producción, técnicas, comercialización, recursos humanos. Los

talleres o fábricas pueden estar adscritos al director o a alguno de los subdirectores, de producción.

Conocer la estructura de una organización es importante, porque representa los niveles de subordinación, de relaciones y esferas de actividad. Pero, en las estructuras y sus componentes (direcciones, departamentos, secciones, etc.) no es donde se crean los productos y ni los valores que aprecia un cliente. Estas cosas solo se hacen en los procesos, es decir en el conjunto de actividades secuenciales que producen un resultado.

Por estas razones, una de las herramientas principales que se utilizan en el modelo de una consultoría cualquiera que sea en este caso la auditoría de INFONAVIT es el análisis del flujo del proceso esencial de la organización; es decir, el que resulta determinante en su actividad. Los flujos restantes son complementarios, derivados, o de apoyo de ese proceso.

PROCESO DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS.

Uno de los procesos más frecuentes en cualquier tipo de consultoría es el análisis y solución de problemas la tecnología que hemos venido utilizando en el modelo de la CIC Y que, en nuestra opinión, es la más efectiva y didáctica, en comparación "con las propuestas que aparecen en textos de "Administración o de otras disciplinas fue la que tomamos del Manual de los Círculos de Calidad de una empresa transnacional en el que este proceso transita por 6 etapas.

Durante el análisis y solución de problemas se utilizan cuatro grupos de técnicas que se aplican en los siguientes procesos:

A. -Para generar ideas y recopilar información: (en las fases de "expansión")

- ❖ Tormenta de ideas (brainstorming)
- ❖ Escritura de ideas
- ❖ Diagrama ¿Por qué? ¿Para qué?
- ❖ Diagrama ¿Cómo? ¿Cómo?
- ❖ Planillas de verificación
- ❖ Entrevistas y encuestas

B. -Para seleccionar ideas y lograr consenso: (en las fases de "contracción")

C.- Para analizar y reflejar datos:

- ❖ Diagrama Causa-Efecto (Espina de Pescado de Ishikawa)
- ❖ Análisis del campo de fuerzas
- ❖ Histograma
- ❖ Análisis de Pareto (20 x 80)
- ❖ Gráfico de Sectores'
- ❖ Gráficas de Tiempo

❖ Análisis Costo-Beneficio

D.- Para planear acciones:

- ❖ Diagrama de flujo
- ❖ Gráfico de Gantt
- ❖ Diagrama de la Ruta Crítica (PERT-CPM).

Además de las comentadas en los puntos anteriores, se podrán aplicar otras herramientas como las siguientes:

- Mapa de Colores. Para facilitar la clasificación de los problemas en determinadas fases de un proceso o funciones administrativas. El color rojo: para señalar lo que está Mal; el amarillo, lo que está Regular; y el verde, para lo que se considera que está Bien.
- El enfoque de la Investigación-Acción. Consiste en actuar de inmediato cuando se ha identificado un problema y está clara y es factible una solución. Con esto, se busca ir ganando credibilidad en el proceso de consultoría ofreciendo resultados desde los primeros momentos en que esto sea posible, sin tener que esperar a la conclusión de la consultoría.
- Diferentes alternativas para abordar un problema. Dos posibilidades: una, enfrentar su solución; otra, "olvidarse" del problema, diseñar el flujo ideal y trabajar para alcanzarlo. (esto es lo que plantearon en años posteriores Hammer y Champy para iniciar un proceso de reingeniería, "empezar por una hoja en blanco").
- La técnica de los "Campeones". Para generar entusiasmo y proporcionar reconocimiento en los grupos de trabajo que generen mejores soluciones.
- Estudiar las "mejores experiencias". Visitar otras organizaciones, del mismo tipo de actividad o que tengan resultados exitosos en determinadas actividades o procesos, que podamos "copiar" o mejorar. (lo que posteriormente se sistematizó en el benchmarking).

SITUACIONES COMUNES QUE ENFRENTARA EN UN FUTURO EL CONSULTOR EN PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

En la relación consultor- empresa, el consultor en productividad y calidad se enfrenta con situaciones- problema tales como el rechazo por aquellos que dentro de la organización creen innecesaria su participación; de resistencia al cambio por la incertidumbre que el mismo crea en las personas; de dependencia donde se espera que él diga exactamente lo que debe hacer y otras manifestaciones vinculadas a la introducción en la organización de un elemento extraño.

El consultor debe tener la habilidad necesaria para sortear ese tipo de situaciones, como se verá más adelante. Sin embargo, particularmente al consultor de productividad y calidad se le presentan las siguientes situaciones.

- La ayuda para mejorar la productividad y calidad de la empresa es solicitada por un gerente responsable de un área o función dentro de la organización. Normalmente ocurre que el ánimo de ayudar (o no perder el contrato) se comienza a trabajar con el mismo en un proceso que trasciende su autoridad, responsabilidad e influencia, dejando de lado, incluso, que por más apoyo que dicha área tenga directamente de máxima autoridad en la empresa, es ésta /a única en condiciones de adelantar el procesó y enfrentar los obstáculos y limitaciones normales que en él se presentan.
 - El cliente ya se ha recetado sin haber realizado una evaluación más o menos completa de la situación. Estos son los casos típicos donde el consultor es llamado para establecer programas de círculos, de incentivos, sugerencias, paquetes de medición. En la mayoría de los cosos por nosotros analizados, tales recetas han terminado en fracasos aún con las mejores intenciones iniciales.
 - El recurso contraparte en la empresa no posee el nivel jerárquico adecuado o la capacidad y motivación necesaria para impulsar el proceso.
 - El cliente se guarda una serie de opciones y decisiones que afectaran el proceso, pero por su incomprensión del mismo o por desconfianza con el consultor, no ve necesario cree inconveniente comunicarlas.
 - Se exige un nivel de detalle de las acciones a emprender desde el inicio de la relación de consultoría, en fecha y contenido, lo cual se constituye en una camisa de fuerza para el desarrollo del proceso.
 -
 - Se espera que el consultor dé respuesta a todos los aspectos del proceso, tanto en contenido como proceso en sí, olvidando que es la propia organización la que debe cortar y coser su traje a la medida.

Las situaciones anteriores son reflejos de la falta de claridad del consultor, de cuál es su rol y de los aspectos claves para iniciar el servicio de ayuda al diente, aunque no pocas veces están relacionados con la falta de habilidades para mejorarse en la relación de consultoría.

En un futuro si se aplican todas estas fases tal y como se describen se llegara a una optimización de el trabajo de la consultaría, no solo la de INFONA VIT sino cualquier consultaría.

GLOSARIO

TRANSNACIONAL: Multinacional. Perteneciente o relativo a muchas naciones.

INCURSION: Acción de incurrir. Intromisión en una actividad ajena.

AUGE: Período o momento de mayor elevación o intensidad de un proceso o estado de cosas.

VAIVEN: Movimiento alternativo de un cuerpo que después de recorrer una línea vuelve a describirla, caminando en sentido contrario.

Variedad inestable o inconstancia de las cosas en su duración o logro.

Encuentro o riesgo que expone a perder lo que se intenta, o malograr lo que se desea.

PATRIARCAL: Perteneciente o relativo al patriarca y a su autoridad y gobierno.

COADYUVAR: Contribuir, asistir o ayudar a la consecución de algo

DIGITALOZAR: Expresar datos en forma digital.

SINERGIA: Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales.

CARTA DE ACREDITACIÓN:

Documento mediante el cual el INFONAVIT acredita de manera efectiva y legal la identidad de los visitantes para el desarrollo de la visita domiciliaria.

CARTA DE DERECHOS DEL PATRÓN AUDITADO:

Documento con el que se le dan a conocer al patrón los derechos mínimos que tiene ante la auditoría fiscal que le practica una visita domiciliaria.

DESPACHO:

Prestador externo de servicios profesionales que se contratan para realizar las auditorías directas y las revisiones de gabinete que se practican a los patrones

INFONAVIT:

Instituto del fondo nacional de la vivienda de los trabajadores.

OFICIO DE ENTREGA DE ÓRDENES DE VISITA y OFICIO DE SOLICITUD DE INFORMACION PARA REVISION DE GABINETE A DESPACHOS EXTERNOS:

Documento con el que el INFONAVIT entrega formalmente al prestador de servicios, la orden de visita, el oficio de solicitud de documentación y la carta de los derechos del patrón auditado así como el oficio de solicitud de información para revisión de gabinete, junto con el formato de control de ordenes de visita y control de revisión de gabinete.

OFICIO DE SOLICITUD DE DOCUMENTACION:

Documento a través del cual se solicita al patrón la exhibición de la documentación relacionada con el cumplimiento de las obligaciones relativas a las aportaciones como amortizaciones objeto de la revisión.

OFICIO DE SOLICITUD DE INFORMACION PARA REVICION DE GABINETE

Documento emitido por la autoridad fiscal, a través del cual se le ordena al patrón presentar documentación diversa para verificar en la autoridad el cumplimiento de sus obligaciones en materia habitacional.

INFONAVIT

Subdirección general de recaudación fiscal

Gerencia de fiscalización

OBJETIVO:

Establecer la mecánica operativa con despachos externos, en la entrega - recepción de órdenes de visita para la práctica de auditorías directas a patrones, así como las revisiones de gabinete, su asignación y control.

ALCANCE:

Gerencia de fiscalización de oficinas centrales, delegaciones regionales gerencia de fiscalización del distrito federal así como los despachos externos que se contraten.

PROCEDIMIENTO

Entrega- Recepción De Ordenes De Visita Y Solicitud De Información Para Practicas De Auditorias Directas Y Revisiones De Gabinete A través De Despachos Externos.

1. Despacho Externo

Mediante escrito firmado por el representante del despacho ante INFONAVIT, solicita al área de fiscalización la expedición de la carta de acreditación del personal que intervendrá en las auditorías directas o revisiones de gabinete, proporcionando los siguientes datos:

- ✓ Nombre completo
- ✓ Registro federal de contribuyentes (RFC)
- ✓ Cedula única de registro poblacional (CURP)
- ✓ Fotografía reciente tamaño credencial

2. Área De Fiscalización O Gerencia De Fiscalización de la Entidad

Tramita la carta de acreditación ante el área administrativa de la delegación una vez emitida la entrega emitida al despacho mediante acuse de recibo.

3.- Despacho Externo

Entrega al área de fiscalización. Relación del personal autorizado para recibir los documentos relativos a las órdenes de visita o revisiones de gabinete que le sean asignadas.

4.- Jefe del Área de Fiscalización o Gerencia de Fiscalización de la Entidad

Detecta a patrones con omisiones en el cumplimiento de sus obligaciones en materia habitacional revisa que los datos de identificación del patrón como son razón social y domicilio fiscal sean correctos y elaboran la propuesta.

5.- Jefe del Área de Fiscalización o Gerencia de Fiscalización de la Entidad

Conforme al programa de auditorias directa de gabinete, elabora propuestas de ordenes de visitas, oficio de solicitud de información para la revisión de gabinete para firma del delegado regional.

6.- Delegado Regional o Gerencia de Fiscalización de Oficinas Centrales

Firma la orden de visita propuesta, oficio de solicitud de documentación, oficio de solicitud de información para la revisión de gabinete y los devuelve al área de fiscalización

7.- Jefe del Área de Fiscalización o Gerencia de Fiscalización de la Entidad

Recibe las órdenes de visita y oficios de solicitud de documentación oficio de solicitud de información para la revisión de gabinetes autorizados, para su registro en el SIF

8.- Jefe del Área de Fiscalización o Gerencia de Fiscalización de la Entidad

Elabora por duplicado el oficio de entrega de órdenes de visita a despachos externos, o el oficio de entrega de solicitud de información para revisión de gabinete a despachos externos.

9.- Jefe del Área de Fiscalización o Gerencia de Fiscalización de la Entidad

Entrega las órdenes de visita oficio de solicitud de documentación y carta de los derechos del patrón auditado, el oficio de solicitud de información para revisión de gabinete al despacho que corresponda, en un plazo máximo de tres días hábiles posteriores a su recepción

10.-Despacho externo

Recibe del INFONAVIT las ordenes de visita, oficios de solicitud de documentación y carta de los derechos del patrón auditado, o en su caso oficio

de solicitud de información para revisiones de gabinete y suscribe el oficio de entrega de ordenes de visitas a despacho externos o el oficio de entrega de solicitud de información para revisiones de gabinete a despachos externos sirviendo la copia como acuse de recibo que deberá ser suscrito por quien este expresamente autorizado para ello por parte del prestador de servicios profesionales, asentando su nombre, su cargo, la fecha de recepción, documento con los que se identifica y firma autógrafa.

Nota El acuse de recibo que contendrá una responsiva por parte del prestador de servicios, sobre la custodia, confidencialidad y buen manejo de los documentos que se están entregando

11- Despacho externo

A partir de la recepción de. la orden de visita o del oficio de solicitud de información para revisiones de gabinete, el prestador de servicios contara con un plazo de 10 días calendario para llevar acabo su notificación.

12.- Despacho externo

Asigna la orden de visita y el oficio de solicitud de documentación o el oficio de solicitud de información para revisiones de gabinete, al personal habilitado para realizar la auditoria o la revisión de gabinete el cual deberá contar con "carta de acreditación " que expida a su favor la autoridad competente del INFONA VIT, constatando que dicho personal sea el mismo que fue habilitado dentro de la orden de visita o revisión de gabinete

13.- Despacho externo

Antes de entregar la orden de visita o el oficio de solicitud de información para revisión de gabinete, valida que la razón social y el domicilió fiscal del patrón en donde se esta constituyendo, coincida con los datos que aparece en la orden de visita u oficio de solicitud de información de gabinete que va a .notificar.

No coinciden los datos se devuelve el oficio de orden de visita y oficio de solicitud de documentación o el oficio de solicitud de información para revisión de gabinete el área de fiscalización del INFONAVIT.

Si coinciden los datos continua el procedimiento

14.- Despacho externo

Entrega el patrón, orden de visita, oficio de solicitud de información y carta de los derechos del patrón auditado o el oficio de solicitud de información para revisión de gabinete.

15.- Despacho externo

Inicia revisión a partir de la notificación de la orden de visita o oficio de solicitud de información para revisión de gabinete hasta la conclusión de la auditoria directa o la revisión de gabinete, debe apegarse estrictamente alo establecido en el manual de procedimientos de auditorias fiscales, el manual de revisiones de gabinete del INFONAVIT, código fiscal de la federación y demás ordenamientos aplicables.

16. Despacho externo

Emite informe quincenal por escrito mediante el formato reporte de avance de auditoria directa reporte de avance de revisión de gabinete o electrónicamente a través del SAF-e, del avance en que se encuentra la auditoria o revisión de gabinete, los días 15 y ultimo de cada mes. Cuando estos sean inhábiles, el informe se presentara el día hábil siguiente. Los reportes deberán ser llenados en términos del instructivo de llenado de avance de auditoria directa y del instructivo de llenado de avance de revisión de gabinete.

17. - Despacho externo

Mediante oficio, presenta documentación para autorización de pago de la auditoria directa o revisión de gabinete de acuerdo a lo siguiente:

Auditoria directa:

1. Primer pago 30%: adjuntar al oficio copia de la acta de notificación y copia del acta parcial de inicio.
2. Segundo pago 20%: anexar al oficio, copia de la ultima acta parcial.
3. Tercer pago 50%: adjuntar copia del acta final y del documento donde conste la entrega del expediente al infonavit con sello de recibido

Revisión de gabinete:

1. Primer pago 30%: adjuntar copia de la acta de notificación.
2. Segundo pag030%: adjuntar cedula de individualización de la omisiones y/o diferencias determinadas
3. Tercer Pago 40% adjuntar:
 - ✓ Cedula de individualización aclarada o pagada
 - ✓ Confirmación de cedulas de omisiones y/o diferencias determinadas por la falta de atención del patrón sujeto a revisión.

En todos los casos se deberán presentar los originales de los documentos mencionados para su cotejo.

18.- Área De Fiscalización O Gerencia De Fiscalización de la Entidad

Recibe oficio y documentación, analiza y emite contra-recibo para pago al despacho por auditoria externa o contra-recibo para pago al despacho por revisión de gabinete.

19.- Área De Fiscalización O Gerencia De Fiscalización de la Entidad Registra y archiva en expediente de despacho.

20.- Despacho externo

Concluida la auditoria o la revisión de gabinete, deberá entregar al-INFONAVIT mediante oficio, el expediente debida mente integrado que contenga los papeles de trabajo preparados con motivo de la auditoria o de la revisión de gabinete, agregando como mínimo los siguientes documentos:

Auditoria directa

1. Copia de la orden de visita
2. Copia del oficio de solicitud de documentación
3. Original del acta de notificación y del citatorio, en su caso.
4. Original del acta parcial del inicio
5. Original de las actas parciales que se hayan levantado durante el Desarrollo de las visitas
6. Original de las cedula analíticas, subsumaria, sumarias en las que se Identifiquen las omisiones detectadas a cargo del patrón.
7. Original de las cedula que contengan la individualización de las Omisiones a cargo del patrón
8. Original de la última acta parcial
9. Original de la acta final
10. Medio magnético que contenga la información señalada en el punto 7

Revisión de gabinete

1. Copia del oficio de solicitud de información
2. Original del acta de notificación y del citatorio, en su caso
3. Original de las cedula analíticas, subsumirías, sumarias, en las que se identifiquen las omisiones a cargo del patrón.
4. Original de la cedula que contengan la individualización de las Omisiones a cargo del patrón.

5. Copia del oficio de conclusión de revisión.
6. Copia del oficio de observaciones determinadas en la revisión de gabinete.
7. Medio magnético que contenga la información señalada en el punto 4.

Nota:

El plazo para concluir la auditoria directa o la revisión de gabinete y entregar resultados al INFONAVIT será de seis mese calendario contados a partir del día siguiente a aquel en que se notifique la orden de visita o el oficio de solicitud de información para la revisión de gabinete. Cuando existan causas que así lo justifiquen, el plazo para concluir la auditoria directa o la revisión de gabinete podrá ser ampliado por una sola ocasión.

21.-Gerencia De Fiscalización de oficinas centrales

Recibe y valida que la información y la documentación que entrega el despacho externo este completa; sello de recibido.

TERMINA PROCEDIMIENTO

CONCLUSIÓN

Al término de nuestra investigación realizada respecto a la consultoría de los servicios de INFONAVIT concluimos en los siguientes apartados:

1. La consultoría en general es un servicio prestado por un especialista que revisa, analiza y da su opinión de aspectos importantes o de un rubro en específico para mejorar la calidad, servicio y control de una empresa en la toma de decisiones.
2. El objetivo de nuestra consultoría en INFONAVIT esta basada básicamente en el derecho que tienen los trabajadores a recibir por parte de los patrones, gobierno federal y de ellos mismos, ya que es de manera tripartita.
3. Es revisar que todas las cuotas que se estén enterando a INFONAVIT se realicen periódicamente en fecha establecida, y de acuerdo al sueldo que el trabajador percibe en la empresa, así mismo que se cumple con lo establecido de acuerdo a las leyes y su reglamento.
4. En nuestro país la consultoría es un área específica en la que no todos pueden ejercer ya que se necesita de preparación técnica, conocimientos, experiencia y ciertas características que hacen a un consultor diferente para cumplir con su trabajo.
5. Las empresas y organizaciones que contratan los servicios de un consultor por lo regular es para obtener una opinión después de haber realizado un estudio a la empresa o en nuestro caso específico una revisión de INFONAVIT, la opinión expresada por este debe ayudar a la empresa y a su personal para que sea mas eficiente y que sus recursos utilizados cumplan sus objetivos y metas para lo que fueron creados.
6. Un consultor en el área de INFONAVIT se dedicara en primer lugar a las entrevistas con el director o gerente de la empresa, posteriormente con el encargado de área de personal (en nuestro caso) y revisara todos los periodos enterados al organismo que estamos de cierta manera auditando, para saber si se cumple con los objetivos estipulados, por parte de los patrones, de gobierno federan y por los mismo trabajadores.
7. El consultor externo es quien debe realizar la revisión de INFONAVIT ya que su trabajo es más objetivo y puede emitir una opinión libre de influencias, este consultor tiene un Campo de acción muy variado en diferentes tipos y tamaños de empresas.
8. Generalmente las empresas recurren a un "consultor" cuando han detectado que tienen un problema y que necesitan ayuda para resolverlo, por esta razón es importante que el especialista (consultor) mantenga una buena relación con el cliente (empresa) para poder discutir los puntos de vista que resultan de las observaciones encontradas.
9. Otro punto importante dentro de nuestra investigación y análisis es la planeación que lleve a cabo el "consultor" respecto a su trabajo, ya que lo hará en base a tiempos, personal y costos que también integran su programa de trabajo.

10. Un consultor debe poseer características y valores que lo distinguan, debe tener además independencia en su opinión a expresar, así como el respeto a su trabajo y al personal con el que labora en distintas empresas, ya que se tiene que relacionar con la sociedad en distintos ámbitos.

Nuestro análisis llevado a cabo en el área específica de INFONAVIT es muy importante para las empresas, ya tienen la obligación de inscribir a sus trabajadores en el IMSS y al mismo tiempo en INFONAVIT, por que son derechos que los trabajadores deben tener.

BIBLIOGRAFÍA**Libros**

- ✓ Manual de INFONAVIT
Gerencia de recaudación, Ed. INFONAVIT. Pág.1-845.
- ✓ Consultaría Hoy, Mañana y Siempre
Straus Dollson, Ed MC Graw. Gill, Pág 25-260
- ✓ Método de Interacción de consultaría en INFONAVIT
Doyle Sute Straus, Ed MC Graw. Gill, Pág 39-105
- ✓ El enfoque socio Técnico de la consultaría en INFONAVIT
Julio González, 1996, Ed MC Graw. Gill, Pág 183-215.
- ✓ Consultaría en Problemas Fiscales
Mari Salmit, Champy Friston Ed MC Graw. 6ill. Pág 11-32.
- ✓ Procesos de la consultaría
Jhanssson Hampoton , Manganelly, Harrington kistumsum, Ed MC Graw.
Gill, Pág.177-407.
- ✓ Servicio al cliente interno.
Albrech, K. (1992). Ed. Paidos Ibérica, S.A. Barcelona, España, Pág.9-54.
- ✓ Productividad y Calidad Manual del INFONAVIT
Roberto Rodríguez Gómez, Consultor (CAF) Ed. Nuevos Tiempos, Pág
60- 391
- ✓ El Mundo de la Consultoría en INFONAVIT
Carlos Rassam Dates, Ed. Diana, Pág 1-180
- ✓ Análisis comparativo de la aplicación de INFONAVIT
Pacheco A. Alvarez, Arturo Pacheco Espejel y Luis Felipe Álvarez López.
México: EQ. IPN, 38 Pág.
- ✓ Psicología del Consultor,
Schein, E. ,Ed. Publimex, México, Pág 252.

Revistas

- ✓ Razones por las que fallan los procesos de INFONAVIT
Martínez R. Año 3 Nr 14 Marzo-Abril 1990.
Ed. SINTEC CONSULTORES México OF.
- ✓ Una etapa de la Consultoría INFONAVIT

Gerardo Perez Narbona, Ediciones del CETEO, Serie: Consultoría
No. DOS

- ✓ **IPAP**
Arnulfo Sanchez Miranda, IMPC, No. 09 Pag 25-29
- ✓ Notas Fiscales "mes noviembre 2005"
Edición 111
- ✓ Notas fiscales (revista)
Editoría Hess

Páginas electrónicas

- ✓ www.Infonavit.gobmx
- ✓ www.libreriaief.com.mx
- ✓ www.notasfiscales.com
- ✓ www.fepac.org.br
- ✓
- ✓ Ing. Melesio Gutiérrez Pérez. Presidente de la Cámara Nacional de
Empresas de Consultoría.
- ✓ www.infonavit.com