



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

**LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA COMO MEDIO DE
CONTROL EN LA CONTRALORÍA:
CASO UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A:

MARÍA ISaura MORALES RUÍZ

**ASESOR :
TOMÁS ROMÁN BRITO**

MÉXICO, D.F

OCTUBRE 2004

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....I

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, BAJO LA VISIÓN CLÁSICA Y MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN.....01

- 1. LA ADMINISTRACIÓN.....01
- 1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....02
- 1.2 LA AUDITORIA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....08
- 1.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL.....08
- 1.4 EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....09
- 1.5 PROCESO, REGLAS DE CONTROL.....12

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL DE LA AUDITORÍA PÚBLICA Y LA PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR.....15

- 2. AUDITORÍA.....15
- 2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....17
- 2.2 EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....18
- 2.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....19
- 2.3.1 TIPOS DE AUDITORÍA.....21
- 2.4 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.....26

CAPÍTULO III

EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL BAJO LA VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.....29

- 3.1 AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN.....29
- 3.2 SECRETARÍA DE LA FUNCION PÚBLICA.....35
- 3.3 LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL.....36
- 3.4 UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....37
- 3.4.1 LA CONTRALORÍA EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL...40
- 3.4.2 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO REALIZADO A LA CONTRALORÍA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.....47

CAPÍTULO IV

4	PROGRAMAS DE AUDITORÍA	51
4.1	LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN GENERAL.....	52
4.2	PROGRAMA PROPUESTO POR LA SECRETARÍA DE LA CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO.....	55
4.3	POR EL INVESTIGADOR JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA	69
4.4	POR EL INVESTIGADOR BENJAMÍN FRANKLIN.....	79
4.5	CUADRO COMPARTATIVO.....	87

CONCLUSIÓN.....	88
------------------------	-----------

ANEXOS

No.1 CUESTIONARIO.....	90
No.2 ORGANIGRAMA ASF.....	101
No.3 ORGANIGRAMA SFP.....	102
No.4 ORGANIGRAMA UPN.....	103
No.5 ORGANIGRAMA SEP.....	104
No.6 GUÍA SIMPLIFICADA DE LA SECODAM.....	105

BIBLIOGRAFÍA.....	106
HEMEROGRAFÍA.....	107
DOCUMENTOS.....	107
WEBGRAFÍA.....	107

INTRODUCCIÓN

EN LA CARRERA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA SE IMPARTEN DIVERSAS MATERIAS, EN LAS CUALES EL CONTROL Y LA ORGANIZACIÓN SON DE SUMA IMPORTANCIA PARA EL LOGRO DE LAS METAS PLANTEADAS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.

RESULTA INTERESANTE CONOCER Y DIFUNDIR LOS MEDIOS DE CONTROL UTILIZADOS EN INSTITUCIONES DE ESTE TIPO, PARA EVITAR UNA MALA GESTIÓN DE RECURSOS, APORTANDO UNA NUEVA FORMA DE LLEVAR A CABO EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Es importante que en cada área se tenga un control y registro de las actividades y recursos que empleen para realizar sus tareas, obteniendo el buen funcionamiento en general de la institución.

Por esta razón, surge mi inquietud en adentrarme al mundo de la función y organización del Órgano Interno de Control en la Universidad Pedagógica Nacional y tomar a la auditoría administrativa como un efectivo medio de control.

Por lo antes mencionado, se propuso en esta investigación dar a conocer las atribuciones con que la Universidad cuenta para evitar el mal manejo de los recursos humanos, materiales y financieros.

En la realización de la investigación se propuso la siguiente hipótesis “Los Órganos Internos de Control en las Universidades Públicas, no cuentan con un modelo que les permita llevar en su totalidad el proceso administrativo”. Ya que en ocasiones no cuenta con una adecuada distribución y manejo de los recursos necesarios para el funcionamiento y cumplimiento de las metas planteadas por la Universidad. Surge la necesidad de realizar auditorías, a fin de verificar que se tenga un adecuado control, y cumplimiento de las normas que rigen la Universidad.

Aunado a lo anterior, no se cuenta con un adecuado método para dar seguimiento a las recomendaciones resultado de las auditorías realizadas.

Con base en lo anterior, la problemática a abordar es “No se cuenta con métodos que permitan el logro de una mayor eficiencia del trabajo y así tener el tiempo necesario para dar el seguimiento a las observaciones realizadas a las áreas ya auditadas”.

Porque no se cuenta a veces con un tiempo suficiente para cumplir con todas las funciones, y el personal no da el seguimiento que quisiera a sus auditorías. El control permite analizar y verificar todo lo que gira alrededor de las empresas e instituciones.

En la investigación nos enfocamos a las instituciones educativas de nivel superior, específicamente al área de Contraloría Interna de la Universidad Pedagógica Nacional,

Para esta investigación analizamos autores clásicos, así también los antecedentes de la Secretaría de la Función Pública (SFP) antes llamada Secretaría de la Contraloría Interna (SECODAM), se estudió también autores modernos que toquen el tema de las funciones de las Contralorías y los diferentes tipos de Auditorías, es importante también adentrarnos en la historia de la (SFP), para conocer los primeros órganos de control, y analizar la normatividad que rige a las Contralorías, analizamos a su vez a la Auditoría Superior de la Federación (ASF), y la Universidad Pedagógica Nacional (UPN).

La investigación se realizó utilizando el Método Científico, ya que ha demostrado ser un medio útil para adquirir conocimientos y dar solución a los problemas de las sociedades modernas.

EL TIPO DE INVESTIGACIÓN ES DE FORMA DESCRIPTIVA, ÉSTA TRABAJA SOBRE REALIDADES Y SE CARACTERIZA POR PRESENTAR UNA INTERPRETACIÓN CORRECTA.

El papel que ahora emprende el Administrador Educativo es importante, para recalcar sus actividades en las labores de planeación y organización de las tareas a realizar, en la distribución de las cargas de trabajo para ofrecer estrategias en la resolución de problemas, y de esta forma dar solución a la problemática planteada.

El marco teórico nos sirve de fundamento y referencia para nuestro objeto de estudio. En este sentido, estudiamos el Proceso Administrativo, y como campo de acción se aborda el último; el control, del cual se trata esta investigación, y como parte del control se analiza el ámbito de auditoría administrativa, como medio de control en una Institución Educativa.

El objetivo de esta investigación es proponer la auditoría administrativa al Órgano Interno de Control. así mismo las variables son: variable dependiente, el tipo de organización de la Contraloría y como variable independiente, las funciones y el desarrollo interno de la Contraloría.

En la Administración Pública, la palabra control guarda una estrecha relación con el ejercicio de las funciones del Estado. El control puede definirse como los elementos que se adoptan en la Administración Pública para salvaguardar los recursos.

Cualquier Organización que se jacte de serlo debe contar con los mecanismos de control necesarios y contar con una buena organización.

La Secretaría de la Función Pública es el órgano encargado de fortalecer los sistemas de Gestión y de Control, hacer respetar los derechos del ciudadano e inducir y promover el Desarrollo Administrativo en la propia Administración Pública.

La Contraloría Interna cuenta con la facultad de revisar, y de verificar que las acciones se apeguen a la normatividad establecida por la propia Secretaría de la Función Pública y por las normas internas de las Organizaciones Públicas, caso UPN, SEP.

La auditoría es una herramienta que permite realizar un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una institución, de sus métodos de control y sus medios de operación, a fin de determinar los cambios, abarcando la eficiencia y eficacia en el manejo de recursos con el propósito de aprovechar el nivel de desempeño y las oportunidades de mejora continua.

Es importante conocer, el desarrollo y desempeño de las funciones que el Órgano Interno de Control realiza, de esta manera se podrá proponer innovaciones en el desempeño de nuevas estrategias para el mejor alcance y logro de las metas y objetivos, evitando caer en los mismos errores. Con la finalidad de comprender el funcionamiento de los Órganos Internos de Control, en una institución de carácter educativo.

Debido a la seriedad y privacidad del Órgano Interno de Control de la Universidad Pedagógica Nacional, no me fue posible efectuar dicha investigación, pero efectué un pequeño estudio y analice los diferentes procesos para realizar la auditoría administrativa.

El propósito de la auditoría administrativa es examinar y valorar los métodos y procedimientos, así como el desempeño de cada área. Esto se efectúa con un estudio de las cargas de trabajo a través de la transcripción de las actividades que cada puesto realiza, así mismo del tiempo en que se llevan a cabo. Las actividades reflejan la utilización de la jornada laboral.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL, BAJO LA VISIÓN CLÁSICA Y MODERNA DE LA ADMINISTRACIÓN

En este sentido, se estudia el Proceso Administrativo, y como campo de acción se aborda el último paso; el control, del cual se trata esta investigación, y como parte del control se analiza el ámbito de auditoría, como medio de control en una Institución Educativa.

La Administración es la fuerza principal en una organización, encargada de coordinar todas las actividades de los subsistemas.

Es importante el análisis de la administración, considerada como Institución surgiendo del crecimiento y complejidad de los negocios.

1. ADMINISTRACIÓN

Es el proceso de coordinar los recursos que conforman un organismo social para alcanzar sus metas.

La administración **como ciencia**, es un cuerpo de conocimientos sistematizado, acumulados y aceptados como referencia a la comprensión de las verdades generales relativas a la administración (no es una ciencia exacta).

Como arte, implica analizar un todo desordenado que a través de un conjunto de herramientas administrativas se les dé el orden correspondiente permitiéndonos alcanzar los objetivos.

Como técnica, es un conjunto de procedimientos y requerimientos de los cuales se sirve la ciencia, el arte y las habilidades para efectuar esos procedimientos.

1.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo, es un instrumento de importancia en una institución, puesto que garantiza la protección de la esfera jurídica, para los administradores.

Henry Fayol, como padre de la teoría moderna de la administración, trabajó en el desarrollo de su teoría, él presenta una percepción de la naturaleza de los problemas básicos de la administración; sus principios generales son los siguientes:

- **División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio.
- **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).
- **Disciplina:** Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
- **Unidad de Dirección:** Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
- **Subordinación de interés individual al bien común:** En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener relación sobre los intereses de la organización como un todo.
- **Remuneración:** La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patrones.
- **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.
- **Jerarquía:** La línea y la autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

- **Orden:** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
- **Equidad:** Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
- **Estabilidad del Personal:** Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.
- **Iniciativa:** Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.
- **Espíritu de grupo:** Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad.

Estos 14 principios se reflejan o se resumen en el proceso administrativo, ya sea en cinco o en tres pasos. Henry Fayol identifica cinco pasos básicos de la administración los cuales son:

Planeación	Integración
Organización	Dirección
Control	

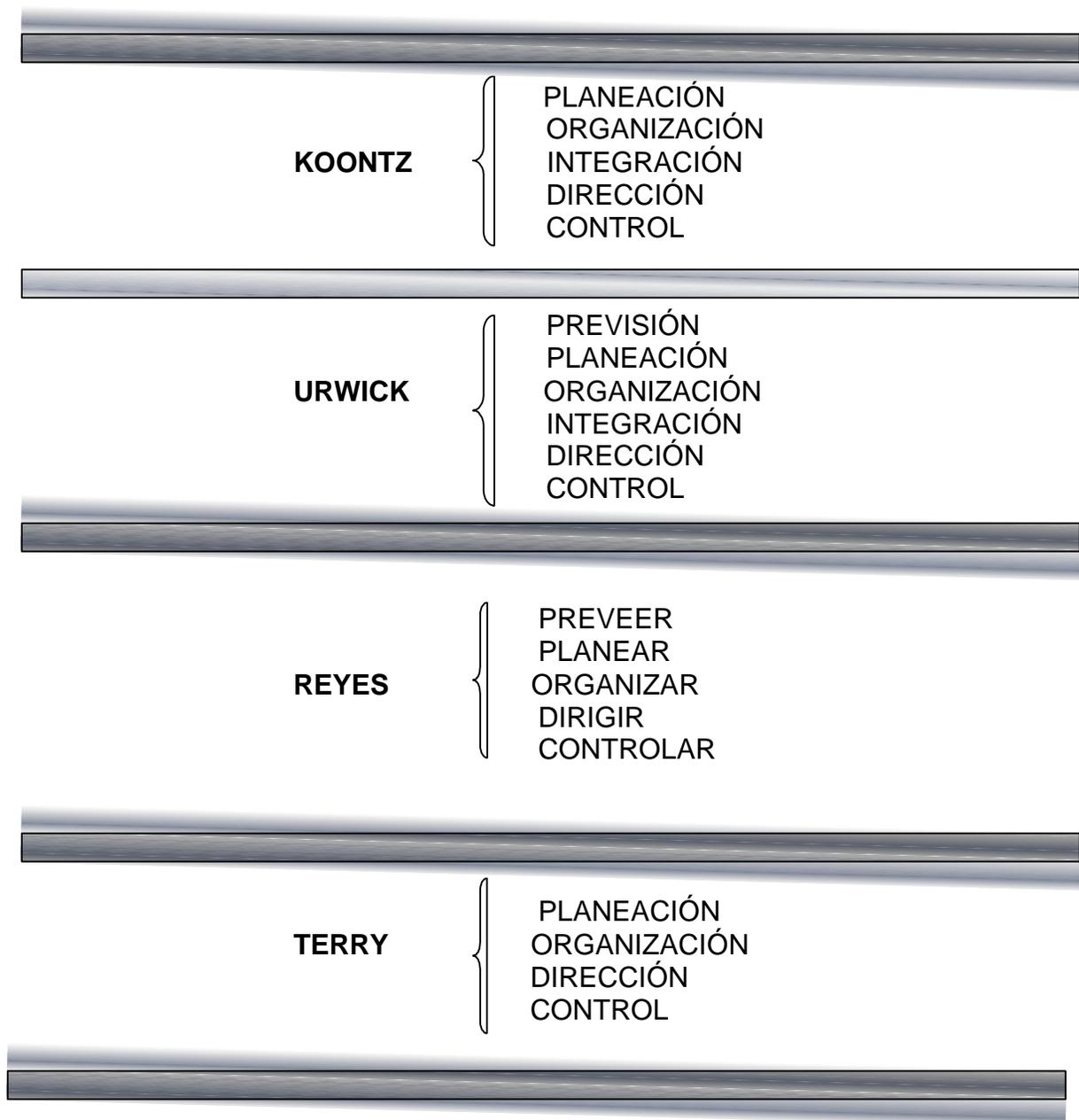
La teoría de Henry Fayol revolucionó a las organizaciones, con la universalidad de sus principios.

Para algunos autores el proceso administrativo se compone de cinco pasos pero algunos agregan un sexto, o simplifican algunos, como muestran a continuación algunos investigadores.

Por ejemplo; Fayol menciona cinco pasos, Koontz menciona también cinco pasos, Urwick y A. Reyes mencionan la división en seis pasos, Terry lo reduce en cuatro.¹



¹ REYES P., *Administración de Empresas*, P.58



Estos investigadores coinciden en la planeación, organización, dirección y control, elementos indispensables dentro de cualquier marco organizacional. Pero sobretodo la importancia que se le da o se le debe de dar al control, ya que permite conocer y entender si el camino que se eligió para la administración de la institución es el adecuado, y si permite cumplir con los objetivos y metas esperadas.

Por tal razón el Administrador Educativo debe hacer ver a las instituciones educativas, la importancia de la auditoría administrativa. Una de las metas de la administración es obtener utilidades; es lograr que los individuos contribuyan a la

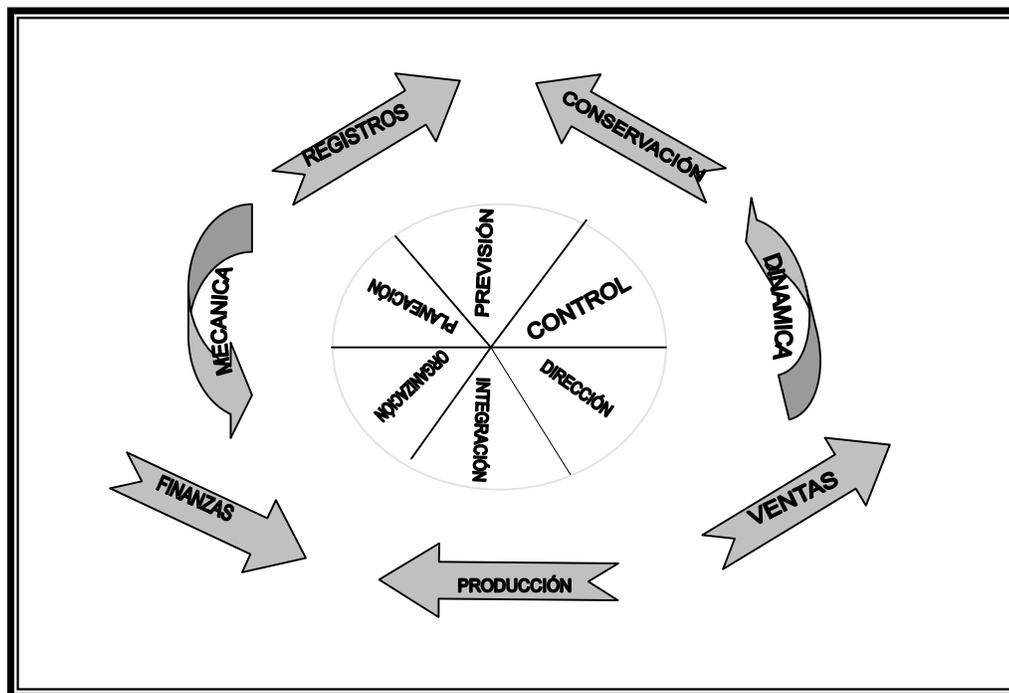
obtención de los objetivos institucionales con la mínima cantidad de insumos (materiales, tiempo, dinero).

La administración es una ciencia social, que se ocupa del esfuerzo humano encaminado siempre al cumplimiento de los objetivos deseados. Y su proceso nos permite determinar los objetivos, cursos de acción, da lugar a la innovación, y es adaptable a cualquier institución u organización.

El proceso administrativo es la base teórica conceptual, que sirve de herramienta fundamental para todo administrador que desea alcanzar las metas planeadas por la institución.

Véase el cuadro No.1 nos permite ver de forma ilustrada el proceso administrativo.

Cuadro No. 1 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN



Cuadro tomado de²

Este proceso responde las siguientes interrogaciones:

Previsión	¿Qué puede hacerse?
Planeación	¿Qué se va hacer?
Organización	¿Cómo se va hacer?

Para Urwick
Estos constituyen la parte
Mecánica

² REYES P. *Administración de empresa* 1º parte, p.59.

Integración	¿Con que se va hacer?	} Y esta la parte dinámica
Dirección	¿Ver cómo se hace?	
Control	¿Cómo se ha realizado?	

Elementos de la mecánica administrativa

Previsión.- Consiste en la determinación técnicamente realizada, de lo que desea lograr por medio de un organismo social.

Comprende tres etapas :

- Objetivos - Fija los fines deseados para alcanzar los fines.
- Investigaciones - Analiza los medios con los que cuentan.
- Cursos alternativos - Es la adaptación de los medios encontrados a los fines deseados.

Planeación.- Es la determinación del curso concreto de acción que se deberá seguir, fijando principios, así como la secuencia de operaciones para alcanzarlo, y la fijación de tiempos necesarios para su realización.

Comprende tres etapas:

- Políticas.- Principios de la orientación de la acción.
- Procedimientos.- Secuencia de métodos.
- Programas.- Fijación de tiempos necesarios, (comprende también el presupuesto).

Organización.-Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las jerarquías así como funciones y obligaciones necesarias de una institución.

Comprende tres etapas:

- Jerarquías: Fija la autoridad y deslinda responsabilidades a cada nivel.
- Funciones: Determinan la forma de división de las grandes actividades para lograr el fin esperado.

- Obligaciones: Tienen en concreto cada unidad de trabajo desempeñado por una persona.

Elementos de la dinámica administrativa

Integración.- Son los procedimientos encargados de proporcionar los medios necesarios al organismo social para que pueda contar con un buen funcionamiento.

Dirección.- Impulsa, coordina y dirige las acciones de cada miembro de la organización, para que se realicen así los planes señalados.

Comprende tres etapas:

- Mando o autoridad: Como delegar y como ejercerla.
- Comunicación: Lleva todos los elementos que deban conocerse, las órdenes y las acciones necesarias, para ser ejecutadas, con cierto grado de libertad.
- Supervisión: Ver que las cosas se estén realizando tal y como se planean.

Control.- Es establecer un sistema que nos permita medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados.

Comprende tres etapas:

- Establecimiento de Normas: Sin ellas no se puede hacer la comparación.
- Operación de los controles: Es la función propia de los técnicos especialistas.
- Interpretación de resultados: Es una función administrativa que vuelve a constituir un medio de planeación.

El objetivo del proceso administrativo, fijar una ruta para la elaboración de todos los actos administrativos, de esta forma, mejorar la calidad de la toma de decisiones.

Cabe destacar, que las funciones administrativas deberán realizarse y evaluarse constantemente por medio de programas de auditoría. Con el fin de detectar deficiencias que puedan ser la causa de malos o excelentes resultados alcanzados.

1.2. LA AUDITORÍA EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Como Henry Fayol menciona, el proceso administrativo a través de sus cuatro fases es (planeación, organización, dirección, integración y control), la herramienta fundamental para todo administrador, para hacer funcionar a toda organización o institución.

Los Administradores Educativos deben, prever la necesidad de contar con instrumentos de control precisos, para reducir los errores al mínimo.

La auditoría administrativa proporciona un programa administrativo integral de la institución que se está auditando, dando a señalar el grado de efectividad con la que operan las unidades administrativas.

Por lo tanto, cabe mencionar que es una herramienta eficaz para llevar a cabo la revisión y evaluación de la eficiencia y eficacia administrativa.

Para efectuar el manejo y el control se utilizan dos o más técnicas de auditoría. Las técnicas de auditoría dan origen a lo siguiente :

- Técnicas de Investigación.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

1.3. LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y EL CONTROL

Tiene como fundamento la Planeación, la Organización y la Dirección de las cuales dependerá la efectividad de los diferentes controles. Los controles tienen como elemento los puntos siguientes:

- Definición de objetivos.
- Fijación de políticas adecuadas.
- Programas de acción precisos.
- Sistemas y procedimientos eficientes.
- Estructura orgánica adecuada.
- Buena práctica de relaciones humanas.
- Comunicación eficiente.

- Registros y formas adecuadas.

FASES DEL CONTROL

Todo control se desarrolla por medio de cuatro fases:

1. Fijación de la norma: Para poder ejercerse eficientemente todo control requiere de una base o norma con la cual se hará la comparación de lo que se realiza a fin de llevar a cabo la evaluación.
2. Medición de lo realizado: El auditor debe revisar que los medios utilizados en la medición sean los adecuados, informar oportunamente al responsable del área que cubre el control sujeto a revisión de manera que le permita tomar las medidas preventivas necesarias.
3. Evaluación de resultados: El auditor debe hacer un examen de los resultados a fin de comprobar si las normas están correctamente establecidas o si deben rectificarse.
4. Corrección de las desviaciones: El auditor administrativo debe comprobar que realmente se hayan realizado las correcciones necesarias que servirán para prevenir que no se incurra nuevamente en esas desviaciones.

El auditor debe tener presente que todo control debe comprender al menos el campo que se refiere a unidades monetarias, un control es más significativo y completo cuando incluye el de tiempo y todo control que comprenda unidades monetarias debe estar coordinado y subordinado al sistema de control presupuestal. Así como asegurarse de que todas las actividades o funciones que puedan considerarse críticas sean sujetas de control el cual debe llevarse a cabo en forma efectiva.

1.4 EL CONTROL EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Control verifica que lo que se está efectuando dentro y fuera de la institución; sea llevado a cabo conforme a las normas establecidas. Es la recolección sistemática de datos para conocer la realización de los planes y programas.

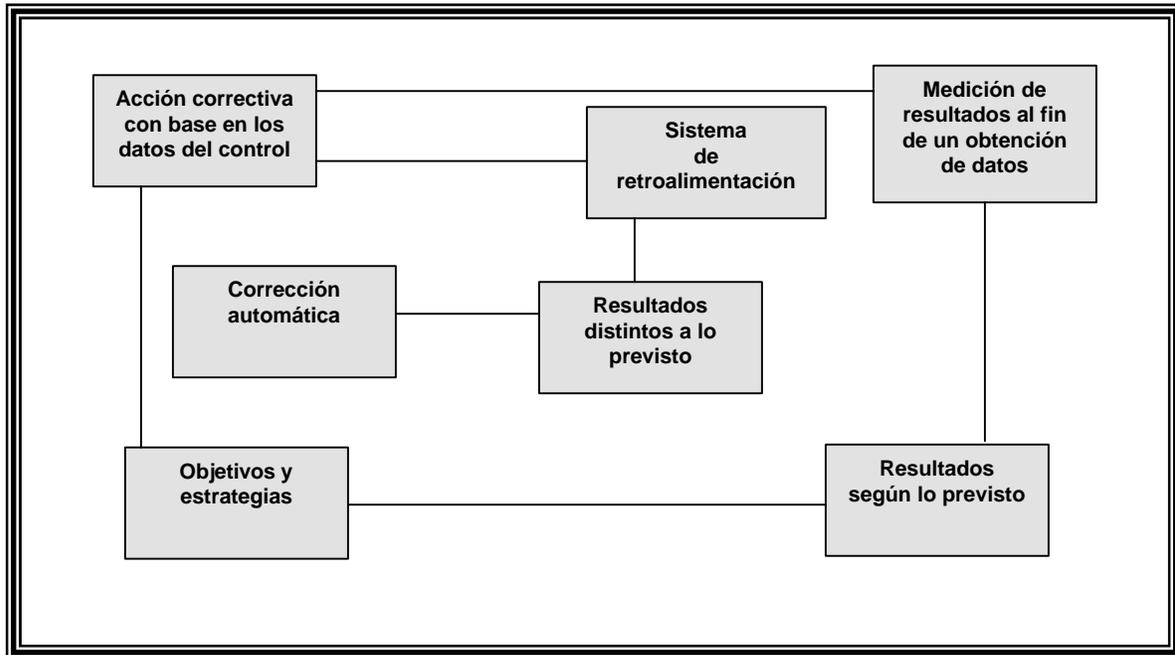
Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, cada comparación puede efectuarse a fin de cada periodo prefijado, cuando se ha visto si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado, esto constituye el control sobre resultados.

En la actualidad con los avances de la cibernética, es posible en la mayoría de los casos, obtener una retroalimentación de la información que resulta del control y utilizarlas para que la acción correctiva se inicie en forma automática.

Un procedimiento previamente establecido va corrigiendo la acción constantemente, con base en los resultados y sin necesidad de detenerla.

El cuadro No. 2 ilustra el procedimiento de los dos sistemas de control.

Cuadro No. 2



Cuadro tomado de:³

El control es importante porque cierra el ciclo de la administración, los controles son a su vez medios de previsión. El control lo podemos encontrar en todas las demás funciones administrativas (control en la planeación, en la organización, etc).

El investigador Agustín Reyes P. Menciona los principios del control son cuatro:

1. Del carácter administrativo del control.--- La distinción entre las operaciones de control de la función de control.⁴

³ REYES. *Administración*. p 300

⁴ . Las operaciones son de carácter técnico, son un medio para ayudar a las líneas en sus funciones, por esto actúan como staff. De ahí la necesidad de convencer y no imponer los medios de control.

2. De los estándares.----- Es necesario que existan estándares prefijados, y será mejor cuanto más precisos y cuantitativos sean los estándares
3. Del carácter medial de control----- Se deduce una regla, un control se deberá usarse si el trabajo, gasto etc, que importe, se justifica ante los beneficios que de el se esperen.
4. El principio de excepción----- El control administrativo es mucho más eficaz y rápido cuando se concentra los casos que no se logró lo previsto.

Algunos investigadores definen el control como:

Megginson Leon C.: "Consiste en idear medios y formas de asegurar que el desempeño planificado se alcance realmente. Puede ser positivo o negativo."⁵

Garza Treviño Gerardo: "Tiene el propósito de que se cumplan las actividades como fueron planeadas y se establezcan medidas correctivas en casos necesarios. Comparar el desempeño real con el estándar deseado".⁶

Chiavenato Idalberto: "El Control consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren de conformidad con el plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos, su objetivo es localizar los puntos débiles y los errores para rectificarlos y evitar su repetición".⁷

Retomando las ideas o teorías de los investigadores es necesario que, la institución cuente con un sistema de control adecuado, el cual permita gozar de un buen manejo y distribución de sus recursos, teniendo especialmente comprendidas las funciones que cada uno tiene para el cumplimiento de sus objetivos particulares y en general de la institución.

La eficacia es, la realización de los propósitos mancomunados, si llegamos a la culminación de un fin deseado, diremos que es una acción eficaz; esta se relaciona con la satisfacción de motivos individuales, y la evaluación va de la mano del control.

La función es de carácter administrativo, es la respuesta a la delegación y esta no se puede dar sin el control, a mayor delegación se necesita mayor control. El control como función solo corresponde al administrador

⁵ MEGGINSON:, *Administración*. P58

⁶ GARZA T., *Administración*. P104

⁷ CHIAVENATO, *Introducción a la Teoría General*, p. 81

Para ejercer el control o proponer un sistema de control, primero se evalúa la situación en el manejo de las diferentes áreas que conforman una institución, conociendo de esta forma la mejor ruta para resolver los problemas y cumplir con los objetivos esperados.

El control verifica la existencia de programas, que sean aplicados y efectuados sobre todo el mando que ejerza de acuerdo a la filosofía de la institución; contribuye al funcionamiento de cada servicio y en general de la institución.

Se debe realizar a tiempo para que sea eficaz, se debe dar seguimiento y emitir la sanción correspondiente de acuerdo a los resultados obtenidos.

1.5 PROCESO REGLAS DEL CONTROL

Uno de los autores modernos, Reyes Ponce señala las reglas que rigen el control administrativo⁸.

- 1.- Se deben distinguir los pasos o las etapas del control (establecimiento de los medios de control, operaciones de recolección de datos, interpretación y valoración de los resultados, y la utilización de los resultados)
- 2.- En la gran variedad de medios de control posibles en cada campo hay que escoger los que puedan considerarse como estratégicos.

Por la infinita variedad de problemas no existen reglas para escoger los puntos estratégicos, pero una serie de cuestionamientos nos pueden ayudar como son:

- ¿Qué mostrará mejor lo que se ha perdido o no se ha obtenido?
- ¿Que puede indicar lo que podría mejorarse?
- ¿Cómo medir más rápidamente cualquier desviación anormal?
- ¿Qué informará mejor sobre "quien" es responsable de las fallas?
- ¿Qué controles son los más baratos y amplios a la vez?
- ¿Cuáles son los más fáciles y automáticos?

- 3.- Los sistemas de control deben reflejar, en todo lo posible la estructura de la organización.

La organización es la expresión de los planes y a la vez un medio de control, a demás los mismos controles pierden eficacia por que la interpretación la debe hacer cada jefe de departamento, pues ellos tienen la visión general de mismo.

⁸ REYES P. *Administración*, Pp. 443-448

- 4.- Al establecer los controles, hay que tomar en cuenta su naturaleza y la de su función controlada para aplicar el que sea más útil.
- 5.- Los controles deben ser flexibles.
- 6.- Los controles deben reportar rápidamente las desviaciones. Se debe mantener actualizado los controles.
- 7.- Los controles deben ser claros para todos los que los usaran. Por tal razón la necesidad de limitar los tecnicismos.
- 8.- Los controles deben llegar lo más concentrado que sea posibles a los niveles administrativos que los han de utilizar.
- 9.- Los controles deben conducir por si mismos a la acción correctiva.
- 10.- La utilización de los datos del control, debe seguir un sistema. Los pasos principales para dicho sistema son los siguientes:
 - Análisis de los hechos.
 - Interpretación de los mismos.
 - Adopción de medidas aconsejables.
 - Iniciación y revisión estrecha.
 - Registro de los resultados obtenidos.
- 11.- El control sirve para lo siguiente:
 - Seguridad en la acción seguida.
 - Corrección de los defectos.
 - Mejoramiento de lo obtenido.
 - Nueva planeación general.
 - Motivación del personal.

Las áreas de control se clasifican en, controles de ventas, controles de producción, controles financieros y contables, control de calidad de la administración (califica los meritos, diagramas de proceso, de flujo, etc.), controles generales (son instrumentos para controlar cualquier área).

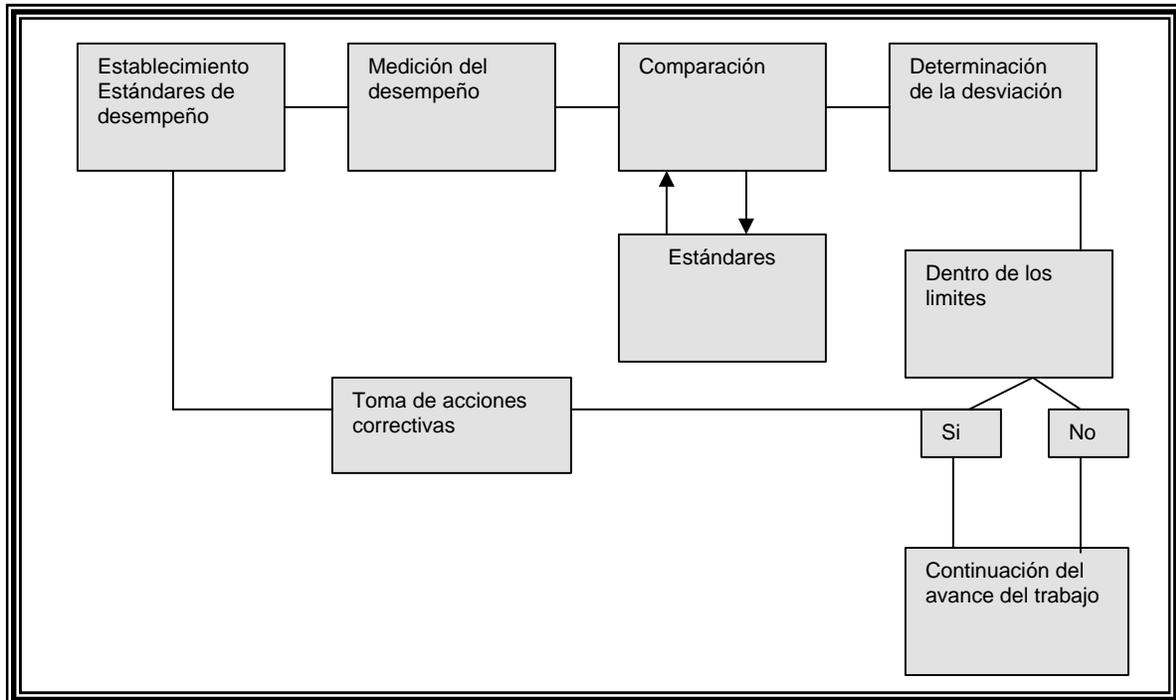
En los sistemas de control modernos encontramos a la administración por objetivos, la cual se enfoca con especial énfasis y con criterios nuevos realidades muy antiguas que jamás se han puesto en duda, ejemplo, los objetivos son lo primordial el punto de arranque y de llegada en todo proceso administrativo.

Lo novedoso de la administración por objetivos es, la manera diversa de coordinar diversos aspectos, como por ejemplo, el control presupuestal. Esta administración consiste en forzar a la mente para que procure convertir en memorables y cuantitativos muchos objetivos que a la fecha dejaban en forma muy vaga.

Los sistemas de control inefectivos provocan problemas, que van desde el robo de los empleados hasta pérdidas financieras resultantes. La planeación efectiva facilita el control y viceversa, la planeación traza una estructura para el futuro, de este modo proporciona un proyecto para el control.

Los sistemas de control regulan la distribución y utilización de todos los recursos y facilitan el proceso de planeación.

Cuadro No.3



Cuadro tomado de:⁹

El proceso de control en el cuadro No. 3 lo ejemplifica el investigador Irwin, muestra un sistema usual de control con sus cuatro etapas principales.

1. **Establecimiento de estándares.** - los estándares son unidades de medida que establecen los niveles de desempeño deseados, y funcionan como parámetros de comparación.
- 2.- **Medición del desempeño.**- estos datos provienen de tres fuentes: informes por escrito, informes orales y observaciones personales.
- 3.- **Comparación del desempeño con normas.**- Se evalúa el desempeño y se deben evaluar los resultados con sumo cuidado, ya que se puede admitir

⁹ BATEMAN, *Administración*. p 578.

pequeñas desviaciones en ciertas actividades, mientras que en otras la más leve puede ser grave.

4.- Adopción de medidas correctivas.- son para corregir las desviaciones, y garantizar que las operaciones se ajusten a fin de alcanzar los resultados esperados.

En el siguiente capítulo se aborda el proceso administrativo, pero en particular enfocaremos éste a la importancia del control administrativo, como función y que tiene relación o esta vinculado con la auditoría administrativa.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL DE LA AUDITORÍA PÚBLICA Y LA PARTICIPACIÓN DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Dentro de éste estudio cabe destacar, que para todo Administrador llámese Público, de Empresas o Educativo, resulta de mucha ayuda conocer y reconocer cuál es la situación dentro del organismo social, que dirige, y cómo la auditoría administrativa se encuentra dentro del campo de la administración y forma parte primordial como medio de control, resulta necesaria su aplicación.

La auditoría es una herramienta que permite realizar un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una institución, de sus métodos de control, y sus medios de operación, etc., a fin de determinar los cambios, abarcando la eficiencia y eficacia¹⁰ en el manejo de recursos con el propósito de aprovechar el nivel de desempeño y las oportunidades de mejora continua. Por esta razón considero dar una amplia explicación de la auditoría, sus procesos, sus antecedentes, y sus beneficios.

2. AUDITORÍA

Hemos considerado iniciar este apartado abordando una buena conceptualización básica de nuestro objeto de estudio, visto esto como la base para el hilo conductor de nuestra investigación.

El concepto de productividad pertenece a los campos económico y social, depende de la adecuada administración de las empresas o instituciones, el que derive el bienestar del ser humano. Pertenece a una adecuada aplicación de ésta disciplina, el que permite analizar conceptos nuevos en el proceso de operación.

Los Administradores Educativos tenemos una misión, lo que hay que aceptar es la capacidad de incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que, en forma más eficiente, se aprovechen los esfuerzos, se genere riqueza y se coadyuve a que las empresas o instituciones sean más sustanciales.

¹⁰ Eficiencia.-Cumplimiento de los objetivos.

Eficacia.- Logro de las metas con la menor cantidad de recursos.(KOONTZ, Administración una prospectiva global. pp12).

Los procedimientos y técnicas del diagnóstico administrativo más usuales, son los que determinan puntos vulnerables y plantean medidas que aseguren una mayor efectividad durante la práctica de auditorías administrativas.

Se considera a la auditoría administrativa dentro del control preventivo que debe ejercer la dirección, ésta técnica revisa objetivos, políticas, programa de trabajo, estructuras orgánicas, controles operativos, sistemas y procedimientos la utilización de recursos y el aprovechamiento del personal; dichas acciones determinarán objetivamente posibles anomalías que limitan el funcionamiento de un organismo social. La auditoría le permitirá en forma oportuna, considerar en sus decisiones los factores que afectan la operación de la empresa, o en este caso a la Universidad Pedagógica Nacional.

La auditoría administrativa¹¹ consiste, en evaluar el fundamento de la administración y sus métodos de control, medios de operación y empleo de sus recursos humanos y materiales, mediante la localización de irregularidades y en el planteamiento de posibles alternativas de solución, los factores que revisa esta auditoría administrativa son:

- Planes y objetivos.
- Estructura orgánica.
- Políticas y prácticas.
- Sistemas y procedimientos.
- Métodos de control.
- Formas de operación.
- Recursos materiales y humanos.

La finalidad primordial es, apoyar a los niveles de supervisión para lograr una administración efectiva. Esta auditoría proporciona en calidad una opinión profesional e independiente, con relación a la administración de las empresas o instituciones, obtenida como resultado del estudio e investigaciones y evaluaciones de carácter profesional.

El alcance de esta auditoría puede ser una función específica o bien, se le puede dar un enfoque de sistema, y abarca una unidad o grupo de unidades que forman un organismo social. Se realiza el análisis y dictamen de las actividades que lleva a cabo una unidad administrativa, verificando que se ajusten a los objetivos y políticas establecidas de acuerdo a la normatividad y a los resultados esperados.

¹¹ Se hace notar que dicho concepto se abordará de manera amplia en el punto 2.3.

Evalúa las medidas de control que aseguran los resultados esperados, para esto requiere el desarrollo de cuatro etapas (la planeación, el examen, la evaluación, la presentación).

Esta auditoría permite, la aplicación actualizada de conocimientos, ya que el auditor administrativo esta obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa, y estar al tanto de la solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia las situaciones que detecte.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El padre de la administración científica es Taylor, y su objetivo, aumentar la producción. Los principios básicos que propuso para cumplir con su objetivo son: la obtención de la armonía en la acción del grupo, lograr la cooperación de los seres humanos y trabajar con el propósito de lograr una producción máxima.

La teoría del proceso administrativo, muestra uno de los elementos básicos, que es, el control, el cual es abordado por investigadores clásicos, neoclásicos y modernos tratando a la administración desde sus orígenes; ha sido el marco conceptual de las nuevas teorías administrativas; la administración sin principios simplemente no es rentable, porque no permite tener un conocimiento organizado para poder solucionar eficazmente algún problema administrativo. Con un control eficaz, se obtiene mayor productividad.

En 1916 con la aparición de la Escuela del Proceso Administrativo, la auditoría adquiere una relevancia singular para realizar el estudio de las funciones de una empresa, y en particular del control; prueba de esto es, la importancia que le da 1933 Urwich, a los controles para estimular la productividad de la empresa.

Dentro de los autores modernos de la auditoría administrativa el investigador Benjamín Frankin, nos hace saber que el devenir de la administración se encuentra bajo la voz de los nuevos autores como Mc kinsey, Gotez o George R. Terry.¹²

Mc Kinsey dos años más tarde propone las bases, de lo que el llamo auditoría administrativa; la cual consistía en la evaluación de una empresa en todos sus aspectos a la luz de su ambiente y futuro deseado.

En el año de 1949 Goetz afirmaba que la auditoría administrativa es la más comprensiva, poderosa y sus técnicas solucionadoras de los problemas, porque ellas buscan corregir los posibles errores en la administración.

¹² FRANKLIN. *Auditoría*. p 2.

Para 1953 George R. Terry, menciona la necesidad de evaluar a la organización, a través de la auditoría, utilizando cuatro procedimientos (apreciación de conjuntos, informal, comparación e ideal).

Por su parte Henry Fayol menciona, para que una organización cumpla con sus metas se deben examinar de forma precisa los mecanismos administrativos, para determinar que la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control sean adecuadamente atendidos.

William P. Leonard por su parte realizó estudios acerca de la auditoría administrativa, los cuales tratan de métodos para comenzar a organizar, en interpretar y en presentar una revisión administrativa, dando aportaciones valiosas como resultado, del descubrimiento de las diferencias o irregularidades en la empresa examinada.¹³

Este investigador se centra en que la estructura administrativa siempre habrá de estar en alerta permanente para percibir los cambios que se dan en los negocios, la economía, las políticas y disposiciones gubernamentales, y en la sociedad en general, impacto que se captara por medio de un ordinario y riguroso proceso de evaluación, que incluya la medición de la calidad de las decisiones, denominados auditoría administrativa.

Norbeck F. Proporciona las bases para entender los aspectos de la auditoría administrativa, mientras que Agustín Reyes Ponce ofrece una visión general de esta auditoría.

2.2 EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La administración moderna se basa en, el proceso administrativo; el cual adopta los pasos de previsión, planeación, integración, dirección y control.

Según, la guía práctica de auditoría administrativa, el objetivo del control es, mantener las actividades de la organización alineadas y en curso, el control se considera como una fuerza normal y positiva que con instrumentos normales logra los resultados deseados.¹⁴

Un sistema de control exitoso es el que tiende a enfrentarse mejor a la incertidumbre, obteniendo resultados eficientes siempre.

Las técnicas de control, también son técnicas de planeación:

¹³ LEONAR w. *Auditoría Administrativa*. p 45

¹⁴ Rubui y Hernández, *Guía Práctica*. p 91

La GRAFICA DE GRANT .- Permite indicar tiempos y terminación para un proyecto total, así como proporcionar un control simultaneo en varias actividades.

EL METRA (Métodos de Evaluación de Trayectoria de Redes de Actividades)¹⁵.- Define la trayectoria critica en una red, en la cual un atraso, se proyecta íntegramente en el tiempo total para terminar una idea, e identifica donde debe hacerse la aceleración para obtener los resultados esperados con certeza.

Resulta importante porque, constituye un inigualable método para controlar programas, costos, tiempos, secuencias, etc.

También encontramos mecanismos tradicionales de control, como son el presupuesto, la información estadística, la información y analiza especiales y el análisis del punto de equilibrio.

Se dice que, la planeación y el control son inseparables, la acción no es planeada y no puede controlarse, porque el control requiere mantener encauzadas las actividades corrigiendo las desviaciones de los planes iniciales.

Henry Fayol menciona, que el control se encarga de verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado.

Los administradores educativos podemos estudiar los planes pasados para saber donde y como fallaron, y descubrir qué ocurrió y por qué, y tomar las medidas correctas para evitar los errores futuros.

2.3 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Conforme a lo expresado por los autores mencionados, la auditoría administrativa es, un examen completo y constructivo dentro de la estructura organizativa de una empresa o institución, así como sus métodos de control, medios de operación, etc.

Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes, y asegurar que la organización los esta cumpliendo y respetando.

Con el fin de determinar cambios en la eficiencia y eficacia del manejo de los recursos con el propósito de precisar su nivel de desempeño y las oportunidades de mejorar la calidad laboral en todas sus áreas, que conforman a una institución u organización ya sea el caso; se encarga de revisar, y juzgar ya sea

¹⁵ REYES, *Administración Moderna*. p 455

cuantitativamente y cualitativamente un hecho o situación previamente determinado.

OBJETIVO

Verifica, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos. Evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

IMPORTANCIA

La auditoría administrativa radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como esta siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

PROPÓSITO

Por medio de la auditoría administrativa la administración de una empresa podrá llevar a cabo entre otras labores las siguientes:

- Eliminar pérdidas y deficiencias.
- Mejorar los sistemas y procedimientos de operación.
- Mejorar los medios de control.
- Desarrollar mejor al personal.
- Utilizar mejores recursos de que se dispone, tanto humanos como físicos

Los propios síntomas indicativos de que algo anda mal serán los que señalen cuando debe hacerse una auditoría administrativa. Esta auditoría presentará un diagnóstico preventivo para precisar las causas y propondrá su eliminación a fin de que los males no se extiendan.

Entre los síntomas que indican la presencia de males o deficiencias, encontramos los siguientes:

- 1.-Frecuentes disgustos entre el personal.
- 2.-Cargas excesivas de trabajo en un departamento.
- 3.-Descenso en las ventas, totales o por línea de productos.
- 4.-Excesiva rotación de personal.

- 5.-Altos costos de producción.
- 6.-Marcadas variaciones en los presupuestos.
- 7.-Perdidas económicas.

La auditoría administrativa se lleva a cabo en fases perfectamente definidas que van desde una serie de trabajos preliminares que dan las bases sobre el alcance de la auditoría su propósito, etc. Hasta el plan de reorganización que indica los cambios que se establecerán y que conducirán a eliminar deficiencias, mejorar métodos, procedimientos y sistemas en general para lograr eficiencias administrativas.

2.3.1 TIPOS DE AUDITORÍA

Cada una especializada para un fin determinado.

Los tipos de auditoría que nos proporciona el manual de auditoría, publicado por la Secretaría de la Función Pública (SFP) son:

- a. Financiera.
- b. Interna.
- c. De operaciones.
- d. Administrativa.
- e. Integral.
- f. Fiscal.
- g. De resultados- de programas.
- h. De legalidad.
- i. Específica.

Son nueve los tipos de auditoría más utilizados, más adelante se definen de manera concreta, especializando o profundizando en la auditoría administrativa.

Financiera.- Es la exploración crítica de los controles y los registros de contabilidad en una empresa, los cuales sirven para dar a conocer el manejo y elaboración de estados financieros.

Interna.- Es una actividad de evaluación independiente dentro de una organización, y con el fin de revisar la contabilidad y otras actividades.

De operaciones.- Permite evaluar la efectividad de la función con referencia a las normas de la empresa.

Administrativa.- Es un examen detallado social realizado por un profesional de la administración, para evaluar la eficacia de sus resultados y fines determinados.

Fiscal.- Verifica el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes.

De Resultados - De Programas – Es el análisis de la eficacia, se obtendrá revisando que realmente se alcanzaron las metas establecidas, en el tiempo y lugar, cantidad y calidad requeridos.

De legalidad: Verifica si la Dependencia o Entidad en el desarrollo de sus actividades ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables.

Integral.- Es el examen que proporciona una evaluación objetiva y constructiva acerca del grado en que los recursos son manejados.

Esta última auditoría, es la que se maneja en la Contraloría Interna de la Universidad Pedagógica Nacional, por ser señalada por la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo, ya que esta permite revisar y evaluar las áreas de mayor importancia.

Los aspectos que esta auditoría administrativa, examina están relacionados con:

- Su estructura orgánica, nivel jerárquico, calidad de los recursos humanos y sobre todo los recursos materiales que la integran.
- Sus programas de capacitación adiestramiento y el control de calidad.
- Revisión de actividades y supervisión.
- Asistencia y aplicación de manuales de organización.
- Desconcentración y simplificación de la administración.
- Mecanismos de auto evaluación.

La auditoría administrativa permite subsanar las deficiencias, tales como superar obstáculos, y sobre todo un análisis de causa-efecto, que permita la congruencia entre los hechos con los ideales.

Por su extensión y complejidad, se puede aplicar a todo tipo de organización productiva, ya sea pública o privada, independientemente de su fisonomía, área de influencia y dimensión. Es de suma importancia que la organización sea analizada y evaluada en todos sus aspectos.

El investigador Rodríguez Joaquín nos presenta la visión de J.C. Burton: donde menciona que se debe construir un marco para la auditoría administrativa resalta como mínimo los siguientes cuatro puntos:¹⁶

1. Analizar el criterio para una auditoría administrativa.
2. Establece normas de desempeño.
3. Elaborar informes sobre auditoría administrativa.
4. Crear procedimientos de auditoría administrativa.

1.- Analizar el criterio para una auditoría administrativa.

En el cual se establecen tres premisas:

- La auditoría debe tratar con lo objetivo y lo apreciable.
- Debe tener relación con el presente y el futuro para que la auditoría sea constructiva, la perspectiva actual de la administración es orientada básicamente hacia el futuro y por lo tanto la administración del presente debe tomarse en cuenta implícitamente hacia el futuro.
- La auditoría debe producir un resultado que sea fácil de entender y usar.

Parte importante de la responsabilidad de los auditores es, transmitir de forma eficaz la información que ha obtenido en sus investigaciones, y tiene que ver directamente con los problemas de la administración.

2.- Establecer normas de desempeño, con el propósito principal de buscar la dirección de control administrativo, sobre las operaciones del organismo a fin de alcanzar el control; la administración establece un conjunto de sistemas y procedimientos.

La clasificación de factores de control administrativo se representa de la siguiente manera.

¹⁶ RODRÍGUEZ, *Sinopsis*. Pp 22-27.

El cuadro que a continuación veremos, muestra los factores interno y externos que conforman el control administrativo (cuadro 4)

Cuadro No.4

CLASIFICACIÓN DE FACTORES DE CONTROL ADMINISTRATIVO

Factores internos

- 1. Sistema de planeación**
 - 1.1. Planeación estratégica y táctica
 - 1.2. Fijación de: objetivos-planes-políticas
 - 1.3. Establecimiento de: procedimientos-programas-presupuestos
- 2. Sistema de organización**
 - 2.1. División del trabajo
 - 2.2. Jerarquización
 - 2.3. Departamentalización
- 3. Sistema de dirección**
 - 3.1. Mando o autoridad
 - 3.2. Motivación
 - 3.3. Comunicación
 - 3.4. Supervisión
- 4. Sistema de control**
 - 4.1. Establecimiento de normas
 - 4.2. Comparación de resultados
 - 4.3. Medición y corrección
- 5. Sistemas operacionales**
 - 5.1. Producción
 - 5.2. Ventas
 - 5.3. Compras y abastecimiento
 - 5.4. Crédito y cobranza
 - 5.5. Recursos humanos
 - 5.6. Finanzas
- 6. Factor analítico**
 - 6.1. Sistemas y procedimientos
 - 6.2. Actividades
 - 6.3. Simplificación administrativa

Factor externo

- 7. Medio ambiente**
 - 7.1. Función social
 - 7.2. Mercados
 - 7.3. Competencia

Cuadro tomado de:¹⁷

¹⁷ RODRÍGUEZ Valencia, *Sinopsis de Auditoría*. p 24

El factor interno está integrado por seis sistemas, y uno en el factor externo estos factores analizan de forma detallada la eficacia en el manejo y proceso administrativo.

3.- Elaborar informes sobre la auditoría administrativa, el informe es elaborado de forma sistemática y se deben tener en cuenta los siguientes dos puntos:

- **La planeación del informe**, en el que se determinan dos aspectos:
 - ¿Quién lo va a leer?
 - ¿Qué uso va tener?

- **La organización del informe:**

<ul style="list-style-type: none"> • Portada • Carta de presentación • Prefacio • Sumario • Deficiencias de las áreas funcionales • Deficiencias de la administración en general 	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciación de la empresa • Conclusiones y recomendaciones • Gráficas • Cuestionarios • Programas de trabajo • Control de las conclusiones, y recomendaciones
--	--

El objetivo del informe, es que las recomendaciones se cumplan, pero no hay que olvidar el seguimiento de las recomendaciones planteadas, para así lograr una mejor acción hacia los logros de los objetivos. En ocasiones es necesario analizar detalladamente los problemas y sus causas que están dificultando el desarrollo operativo de la institución, posiblemente habrá necesidad de redefinir los objetivos y planes, políticas, presupuesto, los sistemas y procedimientos administrativos.

4.- Crear procesos de auditoría administrativa, son técnicas de análisis aplicadas a una variable o grupo de hechos relativos a la administración. Sujetos a evaluaciones mediante las cuales el auditor puede fundamentar sus apreciaciones.

Lo anterior, sugiere que la auditoría administrativa se enfoca en, determinar la eficacia de ciertos factores del control administrativo. Es importante evaluar los elementos que soportan y sustentan a la administración como la calidad, tanto individual como colectiva de los mandos medios.

Existen evaluaciones de los procesos administrativos los cuales constituye la base para una atestiguación independiente, evaluando la habilidad administrativa con respecto a sus operaciones y objetivos.

Rodríguez Valencia, en su libro Sinopsis de Auditoría, menciona la importancia del proceso de verificación, para determinar lo que se esta haciendo realmente en los niveles Directivos, Administrativos y Operativos.

Los procedimientos de la auditoría administrativa respaldan, la comprobación de la observación directa, la verificación, el análisis y conformación de los datos que son necesarios e indispensables.

Sobre todo, es necesario contar con un marco metodológico que permita orientar las acciones en sus diferentes etapas, como lo es; la planeación; la cual fija el objetivo, los factores a revisar que incluyen el proceso administrativo, así como la preparación del proyecto de auditoría que considera la propuesta técnica, así como también el diagnostico preliminar.

En la instrumentación, se determina el cómo se recopilará la información a través de técnicas de recopilación como son: observación directa, acceso a redes de información, entrevistas, cuestionarios y papeles de trabajo.

El examen se encargará de establecer el posible, procedimiento, y las técnicas de análisis administrativo, para analizar la información captada.

Los resultados de la auditoría se registran en los informes. Finalmente y no por eso de menor importancia se encuentra el seguimiento, en el que se integran las observaciones y recomendaciones en donde se precisa un objetivo para examinar el grado de avance en las recomendaciones y cambios sugeridos dando bases para la auditoría de seguimiento.

2.4 BENEFICIOS DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Proporciona un panorama administrativo integral, señalando la efectividad y su capacidad de una de sus unidades administrativas, también aquellas áreas cuyos problemas exigen mayor atención. Y como la auditoría administrativa es el medio más adecuado para la revisión y eficiencia administrativa, la practica de esta auditoría cae en el campo natural del Licenciado en Administración.

Al termino auditoría se le adiciona la palabra “administración”, para detonar la expansión de las actividades del examen y evaluación a ciertas áreas o funciones operacionales no relacionados directamente con los aspectos cubiertos por la auditoría financiera.

El autor Fernández Arena José Antonio, en su libro auditoría administrativa la define, como la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los

objetivos institucionales con base en los niveles jerárquicos de la empresa en cuanto a su estructura y a la participación de los Integrantes de la Institución.

Del mismo modo menciona que, para llevar a cabo el manejo y control, se manejan dos o más técnicas de auditoría, las cuales se denominan procedimiento de auditoría.

La auditoría administrativa tiene tres principios básicos:

- **SENTIDO DE EVALUACIÓN.-** Se ocupa de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva.
- **IMPORTANCIA DEL PROCESO DE VERIFICACIÓN.-** Determina que es lo que se está realizando, en realidad en los niveles Directivo, Administrativo, y Operativo.
- **HABILIDAD PARA PENSAR EN TÉRMINOS ADMINISTRATIVOS.**

Estos tres principios, son el resumen de la auditoría administrativa, y al mismo tiempo permiten ver la importancia de conocer y/o detectar las áreas con deficiencias o problemáticas; así también detectar las áreas con mayor desempeño, y capacidad para el logro de sus objetivos particulares.

El auditor debe reflexionar y tener presente, que todo trabajo que dirija o efectúe, deberá apegarse a las normas de ética profesional.

El Licenciado en Administración Educativa, tiene que adquirir, en el terreno de la práctica, la experiencia necesaria que le dé la madurez, juicio y capacidad indispensables para actuar eficientemente como auditor.

De igual manera debe contar con buena imaginación, inteligencia criterio, Iniciativa, responsabilidad y saber tratar a las personas.

La función donde se define el desarrollo secuencial de las actividades encaminadas dentro de los programas, es la planeación¹⁸, para el desarrollo de cada una de sus etapas.

Tiene como finalidad poder prever anticipadamente las acciones, y todos aquellos factores que se requieran.

En la planeación se deben considerar los siguientes ocho puntos:

¹⁸ Planeación: selecciona las misiones y los objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; selección del curso de acción entre varias opciones. KOONTZ, Administración una Perspectiva. Pp783

1. Las características particulares de la empresa.
2. La finalidad de los trabajos.
3. La secuencias de su desarrollo.
4. Estimación de tiempos.
5. Determinación del papel que intervenga.
6. Determinación de las tácticas que se utilizan.
7. Determinación de los medios materiales.
8. Determinación de apoyo que el organismo social proporcionará.

Para contar con estos elementos es necesario, antes de iniciar la auditoría, recopilar documentación y recabar información, con la finalidad de tener un conocimiento amplio del área que se auditará. En este caso el Órgano de Control Interno de la Universidad Pedagógica Nacional.

Esta información se capta por medio de manuales de organización, procedimiento y de operación, catalogo de formas, proyectos, fundamento legal, que normen y regulen el desarrollo del trabajo, planes y programas, etc.

En el siguiente capítulo se muestran a las instituciones involucradas en esta investigación como son la Secretaría de la Función Pública (SFP), La Auditoría Superior de la Federación (ASF), La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) y principalmente el Órgano de Control Interno de la UPN.

CAPITULO III

EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL BAJO LA VISIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Con base en el capítulo primero conoceremos a los órganos encargados de realizar las auditorías. Así pues abordaremos los aspectos históricos de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la Auditoría Superior de la Federación (ASF) antes SECODAM y específicamente el Órgano Interno de Control de la Universidad Pedagógica Nacional, siendo éste el objeto de estudio de esta investigación.

La Asociación Mexicana de Organos de Control y Vigilancia en Instituciones de Educación Superior, A.C., tiene como finalidad reforzar la credibilidad de la gestión administrativa, con la comunidad universitaria y con la sociedad en general, para lo cual estamos constituidos en un grupo técnico, de análisis y de asesoría.

Integrado por los representantes de las áreas de control y vigilancia de las diferentes Instituciones de Educación Superior del país, tanto públicas como privadas y que, respetando la autonomía y confidencialidad, aprovechan los conocimientos y experiencias que coadyuvan a optimizar la calidad del desempeño de las funciones asignadas, profesionalizando de este modo a las instancias de control y supervisión.

3.1 LA AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN¹⁹

MISIÓN

Informar veraz y oportunamente a la H. Cámara de Diputados y a la sociedad, sobre el resultado de la revisión del origen y aplicación de los recursos públicos, del cumplimiento de los objetivos y metas, inducir el manejo eficaz, productivo y honesto de los mismos, y promover la transparencia y la rendición de cuentas por parte de los Poderes de la Unión y los entes públicos federales, en beneficio de la población a la que sirve.

¹⁹ www.asf.gob.mx

OBJETIVO

Efectuar la revisión de la Cuenta Pública Federal con objetividad, imparcialidad y oportunidad. Fomentar gestiones públicas responsables, orientadas a la obtención de resultados y a la satisfacción de las necesidades de la población y apoyar a la H. Congreso de la Unión y al Gobierno Federal en la solución de problemas estructurales.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La aprobación de la Ley de la Auditoría Superior de la Federación significó un cambio trascendente en la organización de la propia institución. Al frente de ella está el Auditor Superior de la Federación, quien es designado para un periodo de ocho años.

El Auditor Superior está apoyado por tres Auditores Especiales: de Cumplimiento Financiero, de Desempeño y de Planeación e Información. Así como por los titulares de las unidades de Asuntos Jurídicos y General de Administración.

A los Auditores Especiales les compete:

- Planear, conforme a los programas aprobados por el Auditor Superior, las actividades relacionadas con la revisión de la Cuenta Pública y elaborar los análisis temáticos que sirvan de insumos para la preparación del Informe del Resultado de la revisión de la Cuenta Pública.
- Revisar la Cuenta Pública del año anterior, incluido el Informe de Avance de la Gestión Financiera; requerir a las entidades fiscalizadas la información y documentación necesarias para realizar la función de fiscalización; ordenar y realizar auditorías, visitas e inspecciones a los Poderes de la Unión y a los entes públicos federales conforme al programa planteado por el Auditor Superior de la Federación.

Las auditorías se someten a la consideración de los diputados integrantes de la Comisión de Vigilancia de la Auditoría Superior de la Federación, quienes finalmente aprueban las auditorías que habrá de realizar la institución.

- Designar a los inspectores, visitadores o auditores encargados de practicar las visitas, inspecciones y auditorías a su cargo o, en su caso, celebrar los contratos de prestación de servicios; formular las recomendaciones.
- Instruir los procedimientos para el financiamiento de las responsabilidades resarcitorias a que den lugar las irregularidades en que incurran los servidores públicos por actos u omisiones de los que resulte un daño o perjuicio estimable, en dinero, que afecten al Estado en su Hacienda Pública Federal o al

patrimonio de los entes públicos federales, conforme a los ordenamientos legales y reglamentarios aplicables.

- Promover ante las autoridades competentes el financiamiento de otras responsabilidades en que incurran los servidores públicos de los Poderes de la Unión y de los entes públicos federales.

La Unidad de Asuntos Jurídicos encargada de asesorar, en materia jurídica, al Auditor Superior de la Federación y a los Auditores Especiales. Asimismo, actúa como su órgano de consulta; instruye sobre el recurso de reconsideración; ejerce las acciones judiciales, civiles y contencioso-administrativas en los juicios en los que la Auditoría Superior de la Federación es parte; contesta demandas; presenta pruebas y alegatos; actúa en defensa de los intereses jurídicos de la propia institución, y da el debido seguimiento a los procesos y juicios en que actúa.

La unidad también es la representación legal de la Auditoría Superior de la Federación ante el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje en los conflictos que se susciten con motivo de la aplicación de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.

UNIDAD GENERAL DE ADMINISTRACIÓN

Es el área encargada de administrar los recursos financieros, humanos y materiales de la Auditoría Superior de la Federación de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que la rijan y con las políticas y normas emitidas por el Auditor Superior de la Federación.

También es responsable de preparar el anteproyecto de presupuesto anual de la Auditoría Superior de la Federación, ejercer y glosar el ejercicio del presupuesto autorizado, y elaborar la cuenta comprobada de su aplicación, y de implantar y mantener un sistema y contabilidad de la institución que permita registrar el conjunto y operaciones que requiere su propia administración.

ÁREAS ESTRATÉGICAS

La Auditoría Superior de la Federación se debe regir por principios solidamente sustentados en criterios de profesionalismo, objetividad e integridad.

Como respuesta al reto futuro se requiere que la Auditoría Superior de la Federación señale el camino con plena observancia de las disposiciones jurídicas, estableciendo las pautas para que los Poderes de la Unión y los entes públicos federales marchen hacia la modernización administrativa, privilegiando la economía, la eficacia y la eficiencia en el manejo de los recursos público;.

Planteando como línea de acción la atención de las áreas siguientes:

1. Áreas generadoras de corrupción: examina el exceso de burocracia, la tramitología y la discrecionalidad en la toma de decisiones, para ganarle el peso a la corrupción.
2. Mejores prácticas gubernamentales: debe procurar ser una institución más impulsora de la calidad de la gestión pública, que correctora y sancionadora de irregularidades.
3. Indicadores de gestión: crea sistemas de indicadores de evaluación y parámetros de actuación, que permitan revisar y calificar el grado de cumplimiento de los objetivos sociales de las instituciones públicas. Así como calificar el desempeño de todos los funcionarios y empleados de la administración pública.
4. Rendición de cuentas: los funcionarios públicos tienen la obligación de rendir cuentas a la sociedad, porque manejan recursos que son de ella. Impulsar la cultura de la rendición de cuentas es una tarea obligatoria, parte esencial de una verdadera reforma del Estado.
5. Supervisión y control: reforzar los mecanismos de control y supervisión institucionalizados, considerando que los organismos responsables de estas actividades son entidades públicas federales y por lo tanto sujetos de fiscalización por parte de la Auditoría Superior de la Federación.
6. Fiscalización de alto impacto: maximizar los resultados de las auditorías realizadas y el alcance de las acciones preventivas sugeridas.
7. Oportunidades de mejora: la identificación de oportunidades para alentar la productividad, economía y transparencia en el uso de los recursos federales debe ser una constante en la actualización de la Auditoría Superior de la Federación. Establecer un programa de control de calidad con el fin de corroborar que estén aplicando las técnicas de auditoría apropiadas.

Se busca dar cumplimiento a las expectativas generadas por el surgimiento de la Auditoría Superior de la Federación, a fin de combatir gradualmente los rezagos históricos de la fiscalización superior.

MARCO JURÍDICO

El 14 de julio de 1999, el Constituyente Permanente reformó los artículos 73, 74, 78 y 79 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, con la finalidad de crear la entidad de fiscalización superior de la Federación.

En virtud de ello y a efecto de reglamentar los artículos constitucionales indicados, específicamente el artículo 74.

El 14 de diciembre de 1999, las comisiones unidas de Gobernación y Puntos Constitucionales, y de Programación, Presupuesto y Cuenta Pública de este órgano legislativo emitieron el dictamen correspondiente. Éste fue aprobado el 15 de diciembre de 1999 por el Pleno de la Cámara de Diputados, en su calidad de cámara de origen.

El dictamen se convirtió entonces en una minuta de ley, la cual fue remitida al Senado de la República en su calidad de cámara revisora. Las comisiones unidas de Hacienda y Crédito Público, de Gobernación Primera y de Estudios Legislativos elaboraron el dictamen correspondiente el 30 de abril de 2000.

El Pleno de la Cámara de Senadores aprobó el dictamen y lo devolvió a la cámara de origen el 5 de septiembre del año 2000. Una vez en la Cámara Baja, la Mesa Directiva lo turnó a las comisiones de Gobernación y Seguridad Pública, y de Presupuesto y Cuenta Pública, a fin de estudiar las modificaciones hechas por el Senado y elaborar el dictamen definitivo.

La Comisión de Presupuesto y Cuenta Pública solicitó y obtuvo de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados el nuevo turno de la minuta en cuestión, con la finalidad de que únicamente la dictaminara la Comisión de Gobernación y Seguridad Pública.

El 20 de diciembre de 2000 esta comisión, con fundamento en las facultades que le otorgan los artículos 39, 45, numeral 6, y demás relativos de la Ley Orgánica del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, así como los artículos 60, 65, 87, 88 y demás aplicables del Reglamento para el Gobierno Interior del Congreso General de los Estados Unidos Mexicanos, sometió a consideración de la Honorable Asamblea el dictamen que promueve la Ley de Fiscalización Superior de la Federación, misma que fue aprobada con 394 votos a favor.

EN MÉXICO

Creada para apoyar a la H. Cámara de Diputados en el Ejercicio de sus atribuciones constitucionales relativas a la revisión de la Cuenta Pública Federal, Para que de a conocer los resultados de la gestión financiera y comprobar la consecución de los objetivos y las metas contenidas en los programas de gobierno.

El control de los ingresos no es tarea fácil y, en ocasiones, los programas establecidos por los gobiernos para vigilar que esos ingresos sean utilizados bajo estricto apego jurídico resultan insuficientes.

Resulta impostergable reforzar la estructura legal que establece el manejo y control presupuestal. Por tal motivo, dos años atrás, se inició la propuesta de crear

en nuestro país una entidad fiscalizadora que supervise las acciones de los tres poderes de gobierno y de todas aquellas empresas públicas que gasten dinero público para dar transparencia de sus usos y garantizar que éstos sean correctos.

La globalización, el desarrollo sustentable y todos los desafíos de los nuevos escenarios nacionales e internacionales nos exigen la transformación de nuestras instituciones.

El poder legislativo creó y dotó a la Auditoría Superior de la Federación de un marco jurídico adecuado para el desarrollo de sus actividades.

Es obligación de la Auditoría Superior de la Federación convertirse en una entidad promotora de la transparencia, la eficiencia y la mejora continua de los servicios públicos, garante para el Poder Legislativo y la sociedad en general, de que los recursos del pueblo son recaudados, administrados y aplicados con honestidad, economía y eficiencia. Dando cumplimiento a los objetivos.

El aspecto de vigilar la correcta utilización del dinero público, se marca una nueva etapa de la que ha venido funcionando como el órgano de fiscalización independiente del ejecutivo, la Contaduría Mayor de Hacienda.

La puesta en marcha a partir del 1° de enero del 2000 de la nueva Entidad Superior de Fiscalización, de acuerdo a la iniciativa de adiciones y reformas a varios artículos de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consensadas y presentadas por el Ejecutivo Federal.

La principal implicación de esto es el respaldo que la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos otorga al desempeño de la Entidad Superior de Fiscalización, cubriendo en gran medida las lagunas que en el ejercicio de sus facultades llegaba a presentar la Contaduría Mayor de Hacienda.

Este fortalecimiento se llevó a cabo a través de la modificación de diferentes artículos de la constitución.

En la actualidad, algunas entidades públicas se han pronunciado en contra de que La Contaduría Mayor de Hacienda realice trabajos de fiscalización al argumentar que no son parte del sector público federal, y aún y cuando está fuera de duda que dados los recursos que reciben del erario público son sujetos a revisión, al no estar claramente incluidos en la esfera de competencia del órgano de fiscalización, se prestan a dicho tipo de discusión.

Con esta reforma, no cabrá duda para que la entidad superior de fiscalización pueda realizar su trabajo en ellos. Lo que en estos momentos está pendiente es el consenso necesario para elaborar y consolidar la Ley Orgánica que rija la operación de la Entidad Superior de Fiscalización de la Federación, y que sin la cual, no es legalmente posible su entrada en funciones.

El camino más claro parece ser la utilización de la actual ley orgánica de la Contaduría Mayor de Hacienda como base, y adecuarla a las nuevas facultades que la nueva entidad de fiscalización. Mientras este paso no se realice, nos seguiremos apoyando en la Contaduría Mayor de Hacienda para los trabajos de auditorías que la Ley nos obliga a solicitar.

EN EL PLANO INTERNACIONAL

Las contadurías o tribunales de cuentas datan de hace más de 200 años, como órganos técnicos de auxilio. En casi todos los países existen tribunales o cortes de cuentas que actúan como órganos autónomos. De tal forma que, en la mayor parte de los países del mundo, el llamado control externo se establece en el poder legislativo, aun cuando en algunos países esté constituido como ente independiente de los otros poderes.

Existen tribunales de cuentas en la mayoría de los países europeos como Alemania, Canadá, Francia, Italia y España. De este último, la función de vigilancia y fiscalización la realiza un tribunal de cuentas, que es un órgano jurisdiccional, integrado por doce miembros. Este organismo se desarrolló a partir del nuevo orden constitucional español (1978).

En Francia, la corte de cuentas (cour des comtés) existe desde 1807 y tiene encargado el control de la legalidad de los actos del gobierno en materia económica. Este tribunal puede exigir responsabilidades directamente a los administradores públicos, con el apoyo de un órgano auxiliar llamado la corte disciplinaria (cour de discipline budgetaire e financiera).

En el caso de América latina, Uruguay, el salvador y república dominicana, adoptaron un sistema similar al español. Por otra parte, Bolivia, Colombia, costa rica, Guatemala y ecuador, tienen organismos colegiados o un titular unipersonal que operan en forma independiente a los tres poderes tradicionales

3.2 LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (SFP)

La Cámara de Diputados aprobó por unanimidad reformas que transforman la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Ambiental (SECODAM) en la Secretaría de la Función Pública, con la atribución de dirigir, organizar y operar el Servicio Profesional de Carrera de la Administración Pública Federal.

La Secretaría de la Administración Pública que sustituirá a la SECODAM mantendrá entre sus facultades las de inspeccionar el ejercicio del gasto público federal, vigilar el cumplimiento de las normas de control y fiscalización, así como se orientará hacia la operación del Servicio Profesional de Carrera.

Se establece la figura de "Gabinete de Apoyo", integrado por los secretarios y subsecretarios de Estado, los oficiales mayores, los titulares de unidades administrativas y de órganos desconcentrados, así como secretarios particulares, coordinadores de asesores y de comunicación social, los cuales serán nombrados y removidos libremente por su superior jerárquico inmediato.

El Servicio Profesional de la Administración Pública Federal se operará mediante cuatro subsistemas, que son de los procesos de reclutamiento y selección de candidatos; promover el desarrollo profesional; la capacitación y la evaluación de los servidores públicos; y conducir los procedimientos de separación.²⁰

Le corresponde organizar y coordinar el Sistema de Control y Evaluación Gubernamental, a efecto, de que este opere con mecanismos de autocontrol, autocorrección y autoevaluación, los que permitan el fortalecimiento del proceso en la toma de decisiones, adquiriendo especial relevancia la participación de los Órganos Internos de Control (OIC), como auxiliares de la SFP ante las Dependencias.

A través del boletín que distribuye esta Secretaría se establecen los lineamientos que norman la actuación e integración de los Órganos Internos de Control de las Dependencias, y también, el de la Universidad Pedagógica Nacional.

3.3 LOS ÓRGANOS INTERNOS DE CONTROL

Los Órganos Internos de Control conjuntamente con los Delegados de la Contraloría, son una instancia de esta Secretaría, los cuales constituyen un órgano de apoyo, a efecto de prevenir, verificar, vigilar y evaluar el grado de honestidad, economía y transparencia con que se manejan los recursos públicos, y calidad con que se alcanzan las metas y objetivos institucionales.

La naturaleza de estos Órganos Internos de Control dependen funcionalmente de la Secretaría de la Función Pública, sus objetivos se establecen de acuerdo con las disposiciones, políticas y las normas emitidos por dicha Secretaría. Estos órganos actuarán en un marco orgánico-funcional, y se conducirán bajo los principios de, integridad, el control y auditoría, la evaluación, el seguimiento, la implantación de medidas correctivas y preventivas.

²⁰ NOTIMEX; marzo 25 de 2003, México, D.F.

FUNCIONES DE LA CONTRALORÍA

1. Tiene como finalidad establecer, coordinar y mantener, por medio de la gerencia autorizada, un plan integrado por el control de las operaciones. Dicho plan proveerla, hasta el grado requerido en los negocios, los costos estándar, presupuestos de gastos, pronósticos de ventas, planeación de las utilidades y programas para la inversión de capital y financiamiento, junto con los procedimientos necesarios para efectuar dicho plan.
2. Medir, la realización comparándola con los planes de operación estándar aprobados, e informar e interpretar los resultados de las operaciones a todos los niveles de la gerencia. Esta función incluye el diseño, instalación y mantenimiento de los sistemas de costo, contabilidad y registros, la determinación de la política contable y la compilación de los seguros estadísticos según se requieran.
3. Medir e informar sobre la validez de los objetivos del negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la organización y los procedimientos para alcanzar esos objetivos. Ello incluye la consulta con todos los segmentos de la gerencia responsables de la política o acción concerniente a cualquier fase de la operación del negocio.
4. Informar a las agencias gubernamentales, según se requiera, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos.
5. Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio. Esta función incluye la apreciación continua de las fuerzas económicas y sociales, de igual manera de las influencias gubernamentales, según afectan a las operaciones de los negocios.
6. Proveer protección para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un control interno y de auditoría; asegurándose, de una cobertura de seguro apropiada.

3.4 LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Es importante conocer, para comprender el desarrollo y desempeño de las funciones que el Órgano interno de Control realiza, de esta manera se podrá innovar en el desempeño de nuevas estrategias para el mejor alcance y logro de las metas y objetivos, evitando caer en los mismos errores. Con la finalidad de comprender el funcionamiento de los Órganos Internos de Control, en una institución de carácter educativo.

CREACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA

La educación superior de nuestro país juega un papel importante, para el crecimiento y desarrollo de la nación. La Secretaría de Educación Pública (SEP), es el órgano encargado de dirigir y controlar la Educación en todos sus niveles.

El Objetivo del Nivel Superior es, formar profesionales capaces en las diversas áreas de la ciencia, la tecnología, la cultura y la docencia que impulse el progreso integral de la nación^{*21}

En la actualidad, los jóvenes, debemos esforzarnos para alcanzar un mayor desarrollo y conocimiento, siendo capaces de afrontar y dar solución a los problemas, de igual manera, innovar para efectuar los cambios de la modernización en el país.

Considerando que la educación representa un factor determinante para el perfecto desarrollo de la sociedad, el Estado tiene la facultad de proveer la educación, en todos sus niveles y a toda la nación, puesto que así lo menciona el artículo 3º de la Constitución Mexicana²²

La Universidad Pedagógica Nacional representa la respuesta del Gobierno, para alcanzar las metas de superación. El documento que respalda el funcionamiento de esta Universidad, es el Decreto de Creación. "Se crea como Institución de educación superior, con carácter de Organismo Desconcentrado"^{*23}

Su función, es guardar entre si la armonía y el equilibrio de comodidad, prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior, encaminados a la formación de profesionales de la educación. Creada en 1978 para ofrecer a los profesores de educación básica, elevar sus estudios a nivel licenciatura.^{*24}

Actualmente la Universidad Pedagógica Nacional, no sólo imparte a Profesores, sino también a egresados del nivel medio superior, ofreciendo ocho licenciaturas, que a continuación se enlistan:

➤ **Administración Educativa.-**

Formar profesionales de la educación especialistas en la administración y gestión de las instituciones del Sistema Educativo Nacional, capaces de seleccionar y aplicar principios, métodos y técnicas que permitan una organización eficiente, que apoye las tareas de enseñar, investigar y difundir la cultura con base en el análisis de los diversos enfoques administrativos.

²¹ www.sep.gob.mx

²² Constitución de los Estados Unidos Mexicanos.

"El estado debe proveer y vigilar la formación de profesionales de la educación".

²³ Decreto de creación de la UPN.

²⁴ www.upn.com

➤ **Pedagogía.-**

Formar profesionales capaces de analizar la problemática educativa y de intervenir de manera creativa en la resolución de la misma mediante el dominio de las políticas, la organización y los programas del sistema educativo mexicano, del conocimiento de las bases teórico-metodológicas de la pedagogía, de sus instrumentos y procedimientos técnicos.

➤ **Psicología Educativa.-**

Formar profesionales que construyan estrategias y procedimientos, para atender problemas de carácter psicoeducativo relacionados con el desarrollo humano, los planes y programas de estudio y la escuela, a partir del análisis crítico de las diversas aportaciones en este campo.

➤ **Sociología de la Educación.-**

Formar profesionales que contribuyan a la elaboración e implantación de políticas, planes y proyectos que repercutan favorablemente en la solución de los problemas socioeducativos del país, con base en el estudio de la relación educación-sociedad, así como de un sólido instrumental analítico que les permita comprender y valorar las tendencias y características del desarrollo nacional.

➤ **Educación Indígena.-**

Formar profesionales que generen proyectos educativos viables en el ámbito de la educación indígena, con base en el análisis y reconocimiento de la realidad pluriétnica de nuestro país. Está dirigida a los profesores en servicio de Educación Indígena de los diferentes grupos étnicos que se localizan en el país.

➤ **Educación de Adultos.-**

Formar profesionales en el campo de la Educación de Adultos que, mediante la reflexión teórica de sus experiencias, desarrollen las capacidades y habilidades que les permitan interpretar e intervenir en la realidad de los diferentes ámbitos de este campo con el propósito de diseñar, implementar y evaluar propuestas educativas pertinentes y de calidad.

➤ **Enseñanza del Francés.-**

Formar profesionales en el campo de la enseñanza del francés capaces de formular sus propias propuestas didácticas para la enseñanza de la lengua francesa en escuelas de nivel básico, medio y superior.

➤ **Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena.-**

Formar un profesional de la docencia con grado académico de licenciatura, capaz de elaborar propuestas pedagógicas congruentes con la situación de los pueblos indígenas, en un proceso que implica la transformación de su práctica docente y el reconocimiento de la diversidad cultural, lingüística y étnica. Esta dirigida a docentes de preescolar o primaria que prestan sus servicios en los subsistemas estatales de Educación Indígena.

Esta universidad cuenta con sei unidades, en el Distrito Federal y 70 por toda la República Mexicana, a su vez imparte Postgrados.

3.4.1 LA CONTRALORÍA EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

El propósito básico del control interno es el de promover la operación eficiente de la organización. Su sistema consta de todas las medidas empleadas por una organización para:

- 1) Proteger los activos en contra del desperdicio, el fraude, y el uso ineficiente.
- 2) Promover la exactitud y la confiabilidad en los registros contables.
- 3) Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la compañía.
- 4) Evaluar la eficiencia de las operaciones.

El control interno esta formado por todas las medidas que se toman para suministrar a la administración la seguridad de que todo está funcionando como debe. Su alcance es tan amplio como la propia compañía, y toca todas las actividades de la organización.

El control interno también incluye programas para preparar, verificar, y distribuir a los diversos niveles de supervisión aquellos informes y análisis comunes que capacitan al ejecutivo para mantener el control sobre la variedad de actividades y funciones que constituyen una gran empresa comercial. Se ha hecho una técnica de vital importancia al capacitar a la administración de grandes empresas complejas para que funcionen eficientemente.

La contraloría interna de la Universidad Pedagógica Nacional tiene como objetivo verificar que el desarrollo de las actividades, se apeguen a las políticas y a los lineamientos establecidos, para tener un mayor grado de seguridad de que los objetivos y metas se cumplan; apoyar a todas las áreas proporcionándoles análisis, evaluaciones, recomendaciones, comentarios con la verificación de los sistemas de control establecidos. Evalúa los mecanismos e instrumentos de control en, las áreas, sistemas y procesos. Vigila la observancia de las disposiciones legales en materia de responsabilidades de los servidores públicos, y establecer mecanismos de promoción de la descentralización administrativa. Conocer el desarrollo y desempeño de las funciones que se realizan, nos permitirá innovar en el desempeño de nuevas estrategias, para el mejor alcance y logro de las metas, evitando caer en los mismos errores, comprendiendo el del funcionamiento de los Órganos Internos de Control en una institución de carácter educativo, de nivel superior.

En el siguiente cuadro No.5 muestra los deberes del responsable del Órgano Interno de Control conforme han sido definidos por el instituto de contralores de Norteamérica.

Cuadro No. 5

<ol style="list-style-type: none"> 1. La puesta en práctica y la supervisión de todos los registros de contabilidad de la empresa. 2. Preparación e interpretación de los estados y los informes financieros de la empresa. 3. Auditoría continua de todas las cuentas y todos los registros de la empresa dondequiera que tengan lugar. 4. Compilar los costos de producción. 5. Compilar los costos de distribución. 6. Preparar y calcular los costos de todos los inventarios físicos. 7. Preparar y archivar las declaraciones fiscales y supervisar todas las cuestiones relacionadas con los impuestos. 8. Preparar e interpretar todos los requisitos e informes estadísticos de la empresa. 9. Como director de presupuestos, preparar, en unión de otros funcionarios y jefes de departamento, un presupuesto anual que abarque todas las actividades de la empresa para presentarlo al Consejo de Administración antes del comienzo del año fiscal. Las facultades del contralor en lo que respecta al veto de los compromisos o los gastos no autorizados del presupuesto, los fijará, de tiempo en tiempo, el Consejo de Administración 10. Comprobar corrientemente que los bienes de la empresa están asegurados en forma debida y adecuada. 11. Iniciar, preparar y publicar normas relacionadas con todas las materias y todos los procedimientos de contabilidad, y la coordinación de los sistemas de toda la empresa, incluidos los métodos administrativos y de oficina, registros, informes y procedimientos. 12. Mantener registros adecuados de las asignaciones autorizadas y comprobar que todas las sumas gastadas se contabilizan correctamente. 13. Comprobar corrientemente que las transacciones financieras incluidas en las actas del Consejo de Administración y/o del comité Ejecutivo son ejecutadas y registradas con exactitud. 14. Mantener registros adecuados de todos los contratos y arrendamientos. 15. Dar la aprobación para su pago (o el refrendo) de todos los cheques, pagarés y otros documentos negociables de la empresa que hayan sido firmados por el tesorero o por los funcionarios autorizados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados para ello por los reglamentos de la empresa, o que hayan sido designados de tiempo en tiempo por el Consejo de Administración. 16. Examen de todos los justificantes para retirar valores de las cajas de empresa y la comprobación de que esas extracciones se hacen de acuerdo con los reglamentos o las regulaciones establecidas de cuando en cuando por el Consejo de Administración. 17. Preparación o aprobación de las disposiciones o las prácticas norma, necesarias para garantizar el cumplimiento de las órdenes o las disposiciones dictadas por los organismos oficiales debidamente constituidos.
--

Cuadro tomado de:²⁵

²⁵ SCHMIDT, *Contraloría*. P 10.

FUNCIONES SUSTANTIVAS

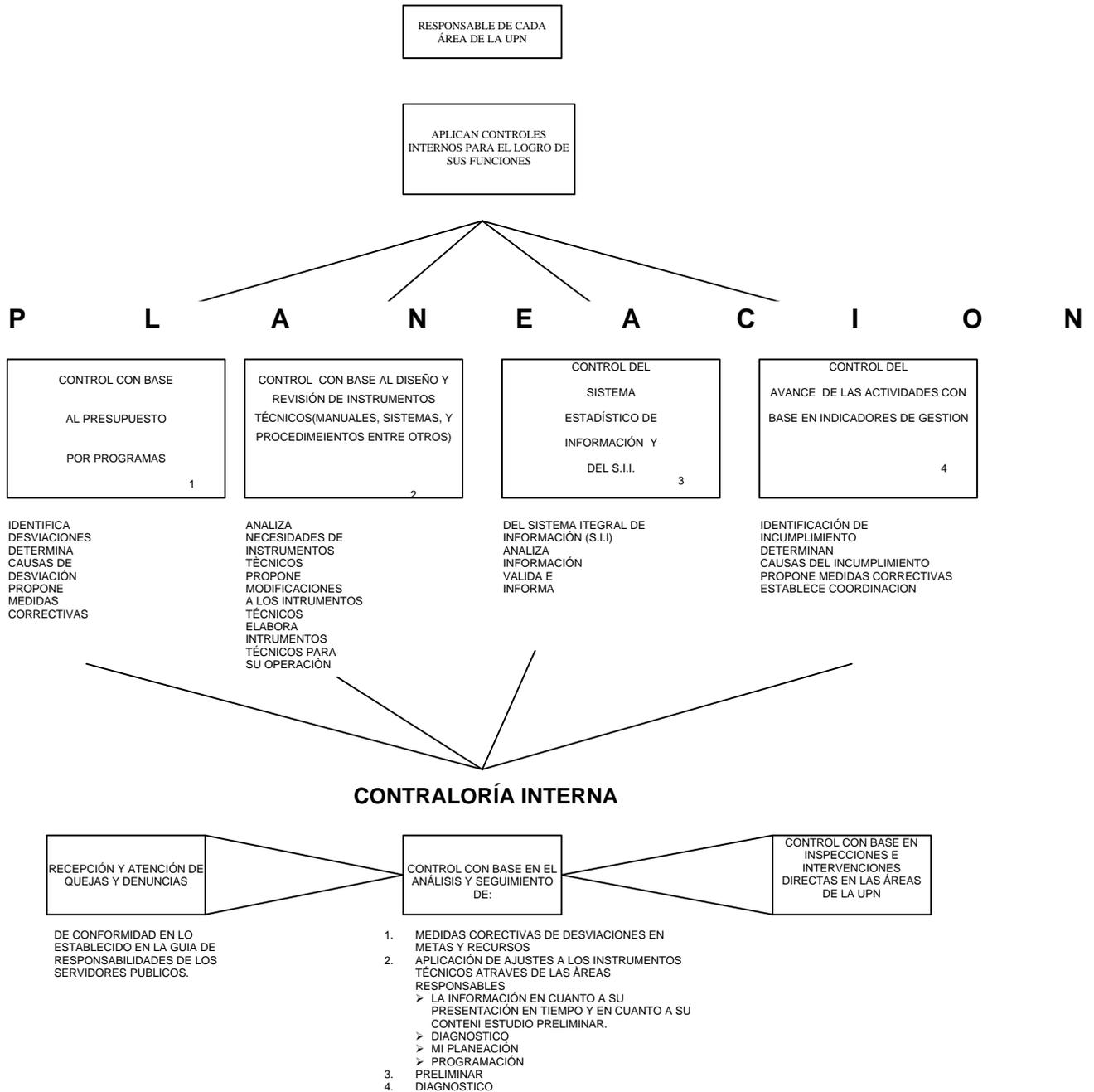
Se encarga de impulsar y dar opinión sobre el establecimiento de políticas, disposiciones, normas y lineamientos que los Órganos de la Universidad Pedagógica Nacional deben emitir, supervisar que se efectúe la comprobación de la existencia de criterios y mecanismos de racionalidad en los sistemas, procesos y actividades prioritarias para el logro de los objetivos institucionales.

Participar en los trabajos de análisis de causas y mecanismos utilizados en casos ilícitos, y emite informes periódicos sobre el desarrollo de sus labores en los plazos que establece la SFP.

El cuadro No.6 muestra el sistema integral de control que sigue la contraloría Interna de Control de la UPN.

ESQUEMA DEL SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL (CUADRO No 6)²⁶

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
 CONTRALORÍA INTERNA
 SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL



²⁶ "Manual de procedimientos de la contraloría interna de la UPN:"

DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA Y SEGUIMIENTO

Llevar a cabo auditorías y el seguimiento de las observaciones que se desprendan de estas. Colabora con la jefatura de la Contraloría Interna en el diseño y formulación del Programa Anual de Auditoría (PACA). Y participa en la recopilación y análisis de información relevante de los sistemas operativos, verifica la efectividad de los controles y el uso adecuado de los recursos, supervisa el manejo óptimo y la aplicación de todos los recursos.

Verifica que se formulen con base en los resultados de las supervisiones y auditorías, las observaciones y recomendaciones y al mismo tiempo hacerlas llegar a los órganos correspondientes por conducto del contralor interno.

PROCEDIMIENTO

ÁREA	IDENTIFICACIÓN DEL CONTROL APLICABLE	PROCESO(S)
ÁREA: UNO DE LOS RESPONSABLES DE ÁREA DE LA UPN.	Aplican diversos controles de apoyo a las operaciones (sistemas, procedimientos, etc.) Control en base al presupuesto por programas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplican controles internos para el costo de sus funciones.
PLANEACIÓN	Control en base al presupuesto por programas	<ul style="list-style-type: none"> • Identifican desviaciones. • Determinan causas de desviación. • Proponen medidas correctivas, mediante coordinación con Secretaría Académica y con la Secretaría administrativa.
CONTRALORÍA INTERNA	En base a auditorías de supervisión, vigilancia, realiza el seguimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • Da medidas correctivas de desviaciones en metas.
PLANEACIÓN	Control en base a la revisión y diseño de instrumentos técnicos (sistemas, procedimientos y manuales entre otros).	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza necesidades en cuanto apoyo de instrumentos técnicos. • Propone modificaciones a los instrumentos técnicos. • Formula instrumentos técnicos para la operación.
CONTRALORÍA INTERNA	En base a auditorías de supervisión, y vigilancia, realiza el seguimiento:	<ul style="list-style-type: none"> • A la aplicación de ajustes a los instrumentos técnicos a través de las áreas responsables.
PLANEACIÓN	Control del sistema de información.	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza información.

Procedimiento del sistema de registro electrónico de seguimiento y avance de la solventación de observaciones derivadas de Auditorías.

Cuadro No. 7

AREAS	ACTIVIDADES
CONTRALORÍA INTERNA	Programa y realiza auditorias de inspección y/o seguimiento.
	Determina observaciones.
	Elabora cedula de observaciones y sugerencias.
	Presenta al titular del área auditada, las observaciones de auditoría y recaba firmas de conformidad y de compromiso de regularización.
	Informar a las autoridades respectivas el resultado de las observaciones de auditoría
DEPENDENCIA AUDITADA	Conoce cedula de observaciones y firma de conformidad y de compromiso de regularización.
	Recibe cedula de observaciones debidamente requisitada.
	Solventa observaciones.
	Elabora informe de solventación de observaciones de observaciones y lo envía a la Contraloría Interna de la Universidad Pedagógica Nacional.
CONTRALORÍA INTERNA	Establece coordinación con la Subdirección de informática y captura electrónicamente las observaciones de auditoría.
	Recibe copias del informe de captura.
	Revisa en su caso adecua el registro correspondiente.
	Archiva la primera copia del registro electrónico de las observaciones en el expediente de la dependencia auditada.
	Emplea la segunda copia del registro de observaciones para el seguimiento y control respectivo.
	Solicita a Informática su oportunidad, la emisión de los productos.
INFORMÁTICA	Elabora y actualiza los programas de captura correspondiente.
	Emite los productos solicitados, reportes impresos formatos 1 y 2 en fechas establecidas.
AREAS	ACTIVIDADES
CONTRALORÍA INTERNA	Revisa los productos electrónicos, analiza y prepara información a las autoridades de la Universidad Pedagógica Nacional.
	Analiza y estudia los avances en la atención de observaciones presentadas y actualiza los programas de auditoría e inspección correspondientes.

Mecanismos de control de la operación del sistema integral de información

Cuadro No.8

AREAS PARTICIPANTES	PROCESO
ORGANOS: RESPONSABLES DE LOS SERVICIOS.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecen coordinación con la Subdirección de Informática en el procesamiento de la información relativa a sus servicios.
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Establece y actualiza el sistema estadístico de información.
SUBDIRECCIÓN DE INFORMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • Elabora, procesa y emite propuestas de información.
PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Recaba información. • Analiza información y presenta información necesaria.
CONTRALORÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe de la Dirección de Planeación reportes de información evaluada para su seguimiento respecto.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS DE CONTROL Y ATENCION DE QUEJAS Y DENUNCIAS

Tiene como objetivo lograr mediante el establecimiento de controles y la atención de quejas y denuncias, el mejoramiento de, las actividades operativas fundamentales.

Su función es proponer a la jefatura de la contraloría interna el establecimiento de políticas y desarrollo de procedimientos que controlen las actividades operativas, supervisa la existencia de mecanismos de control en órganos, sistemas y procesos relevantes y prioritarios. Vigilar que las adecuaciones y ajustes a la estructura orgánico-funcional contribuya a mejorar la operación, y presenta informes a la contraloría sobre el desarrollo de sus actividades

El control técnico se conforma con la evaluación y organización de los sistemas o métodos, que se utilizan en las áreas de la Universidad Pedagógica Nacional, para lograr los objetivos, este control comprende la organización de todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan para poder cumplir con los lineamientos establecidos

El control técnico fortalece la imagen institucional, mediante la promoción de la eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Con el cumplimiento de estos objetivos se fortalecerá la toma de decisiones para normar las actividades futuras para así fortalecer el sistema de control técnico.

POLÍTICAS GENERALES DE TRABAJO

- Las intervenciones de la contraloría interna serán tratadas con mayor discreción y cautela, cuidado inquietudes de carácter laboral.
- Se procurará dar la mayor calidad en el trabajo con resultados veraces.
- Se buscará brindar el apoyo necesario a las áreas de la UPN con el fin de que supere las deficiencias detectadas.
- Se promoverá que el sistema de control sea integral en relación a los servicios de la UPN.
- Promover que las áreas de la UPN cuenten con la normatividad necesaria para su operación.
- Se dará seguimiento a la aplicación de medidas correctivas mismas que evitaren reincidencias.
- Se verificará que en el ejercicio del gasto se apliquen los criterios de austeridad y racionalidad presupuestal.
- Las recomendaciones que se presenten estarán encaminadas a elevar la calidad de los servicios de la institución.
- Toda inspección a realizar tendrá un estudio y análisis previo que permitirá contar con los elementos necesarios para fortalecer y simplificar el desarrollo del trabajo.
- En toda auditoría e inspección que se practique será necesario primeramente evaluar la operación del control interno.

Las revisiones de control serán sistemáticas cuidando que los recursos de la institución sean aplicados con eficiencia y eficacia

3.5 ANÁLISIS ADMINISTRATIVO REALIZADO A LA CONTRALORÍA INTERNA DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

Planeación.- Esta realizada por el titular del área, y se apoya en los titulares de los otros departamentos (auditaría y quejas), cuenta con una organización lineal. La SFP propone los tipos de auditorías a realizar; se aplican las cédulas de desempeño para llevar a cabo una autoevaluación, de forma trimestral a todo su personal.

Visión.- Buscar que el personal adquiriera los valores a través de la capacitación, para lograr un crecimiento y cumplimiento de las metas esperadas.

Misión.- La establece la SFP, la cual permite la actividad que se desarrolla para ser evidentemente preventiva. Lo cual permite detectar con oportunidad las deficiencias. La misión permite conocer cual es la principal capacidad nivel de calidad que se puede ofrecer.

Objetivos.- Que las metas se cumplan a través de las revisiones y la evaluación de los programas.

Metas.- Consideran con los objetivos las metas deseadas, las cuales se determinan por la importancia de las áreas por auditar. Se utilizan indicadores como parámetros, ya que estos les permiten conocer el cumplimiento de las metas. La SFP solicita a los Órganos Internos de Control (OIC), que cumplan con cierto número de revisiones a las áreas de riesgo especialmente. Toda información se reporta a través de un sistema integrado, el cual permite que se entreguen los informes trimestralmente a la SFP, a través del correo electrónico.

Estrategias.- Incluir los procesos oportunamente, las estrategias son determinados por las autoridades del área. Para poder llevarlas a cabo se establecen tiempos de entrega, los cuales se deben cumplir a través de la supervisión constante.

Políticas.-	Todo el personal participa en el procedimiento, y se actualizan constantemente, ya que así lo dicta la guía de auditoría editada por la SFP.
Enfoque.-	Cuenta con una planeación operacional y de contingencias por lo que se pueden verificar de esta forma cada una de las áreas.
Programas. -	De igual manera que en las políticas todos participan, para que se cumplan las metas y objetivos esperados. La planeación, conoce todos los aspectos positivos y negativos de las áreas a revisar, antes de elaborar los programas de trabajo.
Niveles y horizontes.-	Los planes son a corto plazo, porque se planea la mejora constante, se revisan los recursos humanos, financieros y materiales de la institución. La calidad se busca siempre, a través de las cédulas de calidad de auditoría.
Organización.-	La estructura jurídica se deriva de la Ley y Acuerdos que establece la SFP. Las funciones asignadas a cada área son adecuados para el cumplimiento de las metas. La estructura esta diseñada de acuerdo a las necesidades del servicio.
Distribución de funciones-	Su estructura departamental la definen las funciones, de acuerdo al manual de organización. Se establece un análisis de la carga de trabajo, coincidentes a las funciones. Éstas se realizan en cumplimiento a los proyectos y subproyectos estableciéndose de manera adecuada.
Recursos humanos.-	No se cuenta con un reglamento interno. Los manuales de organización con que se cuentan, permite que el personal conozca sus actividades a desarrollar. Se evalúa trimestralmente el desempeño de todo el personal. Existe una gran confianza entre el personal y las autoridades.
Cambio organizacional.-	No ha tenido ningún cambio y no se ha llevado hasta el

momento ningún estudio o diagnóstico administrativo.

Instrumentos técnicos.- El personal debe de cumplir con el perfil y experiencia necesaria.
Los manuales con que cuentan son específicos, pero permiten apoyar efectivamente al personal.

Dirección.- Es la encargada de dictar las pautas para que la organización lleve acabo sus metas, obteniendo la calidad en los servicios prestados, y busca siempre la mejora constante, manteniendo una comunicación constante.

Motivación.- Se da a través del reconocimiento, capacitación y estímulos (no económicos).
Se forman grupos y equipos de trabajo, para dar cumplimiento a la trabajo oportunamente.

Manejo de estrés y Conflicto.- Se trabaja siempre en equipo, con base en las prioridades por alcanzar.

CAPITULO IV

PROGRAMAS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

Debido a la seriedad y privacidad del Órgano Interno de Control de la Universidad Pedagógica Nacional, efectué un pequeño análisis de los diferentes procesos para realizar una auditoría administrativa.

Como vimos en el primer capítulo existen distintos tipos de auditoría, enfocamos esta investigación en la auditoría administrativa, porque nos permite saber si los controles administrativos son los adecuados para cumplir con la eficiencia y eficacia esperada por el departamento, área o institución auditada.

El propósito de una auditoría administrativa es examinar y valorar los métodos y procedimientos, así como el desempeño de cada área. Esto se efectúa con un estudio de las cargas de trabajo a través de la transcripción de las actividades que cada puesto realiza, así también del tiempo en que se llevan a cabo. Las actividades reflejan la utilización de la jornada laboral.

La auditoría permite medir el desempeño de cada puesto y área de la organización, optimizando los tiempos de ejecución o la adecuada distribución de los mismos.

Mediante las técnicas de análisis, se revisa cada sistema, función u operación para conocer su forma de efectuar las actividades y sus interrelaciones, determinando los puntos básicos que permiten detectar los problemas.

La justificación para la aplicación de esta auditoría administrativa a la contraloría interna de control es, mejorar los sistemas y procedimientos de operación, mejorar los medios de control con los que cuenta, logra el desarrollo eficiente del personal y lograr la mejor utilización de los recursos con que dispone, ya sean humanos o materiales.

Para efectuar la auditoría administrativa son necesarios los siguientes puntos:

- A) Realizar trabajos preliminares.
- B) Es necesario efectuar un estudio que nos permita conocer a la organización.
- C) Recopilar toda la información necesaria para un buen diagnóstico poder efectuar.

- D) Se debe analizar con detalle toda la información, y así efectuar la evaluación.
- E) Se deben dar los comentarios pertinentes acerca de la auditoría realizada.
- F) Y por último entregar un informe que contenga las recomendaciones planteadas, para lograr las metas planeadas por la empresa o institución que deben cumplir las diferentes áreas que la conforman.

Es importante tomar en cuenta que el programa a seguir para efectuar la auditoría administrativa no puede ser rígido, sino que debe ser lo suficientemente flexible, para hacer frente a las circunstancias no previstas.

Estos programas deben adaptarse a las necesidades de cada institución, a efecto de que los resultados de la auditoría administrativa y sus recomendaciones sean viables para resolver la problemática detectada, en virtud de que cada organismo es un ente individual con características propias las cuales lo hacen único.

De la gran variedad de programas a seguir de auditoría administrativa, se abordan tres. En primer lugar se encuentra la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SFP), esta Secretaría proporciona una guía para efectuar la auditoría.

La guía general de auditoría para los órganos internos de control y las guías específicas de auditoría, se constituyen como una parte del manual de procedimientos de los órganos internos de control.

4.1 LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA EN GENERAL

Se efectúa mediante mandato por escrito que se denomina orden de auditoría, la cual tendrá las siguientes características:

- A) Será dirigida al servidor público de mayor jerarquía responsable del área o programa a revisar.
- B) Estar debidamente fundamentado en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en el reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal y en el Reglamento Interior de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.
- C) Se debe mencionar a los auditores que practicarán la revisión incluyendo al responsable del área de auditoría.
- D) Describir de manera general los alcances de los aspectos a revisar y periodo.

E) Estar firmando por el personal del Órgano Interno de Control, o por quien éste haya designado para tal fin.

La orden de auditoría.- Se entregará a quien va dirigida, obteniendo de puño y letra de este, el acuse de recibido en una copia de la misma.

Oficio de requerimiento.- Cuando derivado de la revisión a una área, programa o uso específico sea necesario obtener información y documentación de otra área, a la cual no se le este practicando la auditoría, se procederá a elaborar un requerimiento de información fundamentándose en el artículo 226 fracción III, inciso 10, del reglamento interno de la Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo.

Acta de auditoría.- En todas las revisiones que practiquen los órganos internos de control, invariablemente se levantará acta de inicio de auditoría, en la que se hará constar los siguientes aspectos:

A) Lugar, hora y fecha del acto

B) Nombre de los auditores comisionados, número de identificación institucional y unidad administrativa de adscripción

C) Orden de auditoría que promovió el levantamiento del acta, describiendo su número, fecha, a quien fue dirigida y quien la dirigió.

D) El apartado de hechos del acta describirá la forma en que se presentaron y la manera en los que intervienen en el acta se identificaron.

E) Asimismo se hará constar la entrega de la orden de auditoría a quien va dirigido o a la persona designada para atenderla, de la que se obtendrá el acuse de recibido en una copia de la orden de auditoría.

LA PLANEACIÓN GENERAL

Previamente a la ejecución de la revisión el auditor encargado del grupo llevara acabo una investigación preliminar que le permitirá conocer los antecedentes del área, programa o rubro por revisar, determinar los objetivos y actividades generales a practicar y delimitar la oportunidad de los recursos y tiempo asignado para la auditoria, aspectos que se precisaron en la carta de planeación y en el

cronograma de actividades a desarrollar. Esta carta esta respaldada con el cronograma de actividades a desarrollar en la cual se detallan las acciones que el grupo de auditoria efectuara desde el inicio de la auditoría hasta su conclusión con el informe respectivo.

LA SOLUCIÓN

La capacidad y experiencia del auditor dará la pauta para establecer la solución, dado que no existe regla alguna que señale el procedimiento para determinar la solución misma.

Se deben considerar todos los factores que implican el medio ambiente de la empresa para poder así determinar una solución viable. La Auditoría debe realizar sus evaluaciones tratando de ser siempre objetiva y concreta, además de considerar para tales efectos las funciones de la administración, tales como:

- PLANEACIÓN
 - Objetivos.
 - Políticas.
 - Planes.
 - Programas.
- ORGANIZACIÓN
 - Estructura orgánica.
 - Funciones.
 - Niveles de autoridad y responsabilidad.
 - Manual de organización.
- INTEGRACIÓN
 - Elemento humano.
 - Recursos materiales.
 - Recursos técnicos.
 - Recursos financieros.
- DIRECCIÓN
 - Supervisión.
 - Comunicación y coordinación.
 - Delegación.
- CONTROL
 - Registros y controles operativos.
 - Medidas de control que aseguren los resultados.
 - Sistemas y procedimientos administrativos.
 - Manual de operaciones.

4.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DE LA SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (ANTES SECODAM)

GUÍA GENERAL DE AUDITORÍA PÚBLICA

A fin de continuar apoyando las funciones de los Órganos Internos de Control y de Control Interno, se emite la Guía General de Auditoría Pública. Es conveniente insistir en el enfoque y profundidad que se da a las revisiones en un ambiente preventivo, canalizando e identificando la problemática que ocasiona la recurrencia en observaciones para sugerir acciones que eliminen de raíz la problemática; en cuanto al ámbito correctivo, deben evidenciarse las deficiencias y, en su caso, aplicar las sanciones a que haya lugar.

Sirve de instrumento que norma y estandariza el trabajo de auditoría que ejecuta el personal, asignado a los Órganos Internos de Control o de Control Interno en las Dependencias, Órganos Desconcentrados, Procuraduría General de la República o Entidades, según corresponda, respecto al desarrollo de una revisión, desde la planeación de la auditoría hasta la presentación del informe

GUÍA SIMPLIFICADA DE AUDITORÍA PÚBLICA

El documento que incluye las actividades a desarrollar en el proceso de auditoría a la Administración Pública Federal, sin que se pretenda sustituir a la Guía General de Auditoría Pública, ya que con la finalidad de agilizar su lectura y aplicación se ha elaborado de una manera simplificada y enunciativa, más no limitativa.
(ver anexo)

El desarrollo de la auditoría exige estricto apego a las Normas Generales de Auditoría Pública, las relativas a la Ejecución del Trabajo e Informe de Auditoría y su Seguimiento se mencionan explícitamente en las actividades que así lo requieren, las Normas Personales y la de Supervisión del Trabajo
Planeación de la Auditoría

Objetivo: Conocer, en forma previa a la realización de la auditoría, las características generales del área, programas, proyectos, conceptos o rubros a revisar.

ESQUEMA No.1**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL MODELO DE CARTA DE PLANEACIÓN****DESCRIPCIÓN**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Entidad o Procuraduría General de la República, según corresponda.
2. Mencionar el número de la auditoría que se práctica, de acuerdo con el programa anual de control y auditoría.
3. Anotar el nombre del área sujeta a revisión.
4. Citar la fecha de elaboración de la carta de planeación.
5. Mencionar el tipo de auditoría que se práctica.
6. Anotar el trimestre al que se ejecuta la auditoría.
7. En este apartado se hará mención a los antecedentes del área, programa o rubro por auditar, describiendo su estructura, marco legal aplicable, principales políticas y funciones, actividades que realiza, distribución física de las áreas de trabajo, resultados más importantes en auditorías anteriores, información financiera y presupuestaria así como los demás elementos que permitan al auditor tener un conocimiento general antes de iniciar la auditoría.
8. Mencionar la finalidad que persigue la auditoría, la cual deberá ser congruente con el establecido en el programa anual de control y auditoría. Este objetivo debe caracterizarse por ser claro, preciso, medible y alcanzable.
9. Mencionar de manera general cuáles serán los alcances de la revisión, mismos que pueden referirse a ejercicios, período, programas o proyectos, rubros, partidas o cuentas específicas, señalando sus cifras, importes y datos.
10. En este apartado se describen los problemas a los que pueden enfrentarse los auditores para el desahogo de la auditoría como pueden ser: especialidad de las operaciones, atraso en el registro o desarrollo de funciones, actitud del personal auditado, antigüedad de las operaciones.
11. Aquí se deben citar las acciones que el auditor promueve para reducir el efecto de la problemática que pudiese incidir en los resultados de la auditoría.

La estrategia debe considerar el tiempo asignado a la revisión y el personal con que se cuenta, debe ser viable y canalizarse a la solución inmediata de los problemas que presente la revisión, inclusive puede ser una justificación a la

modificación del tiempo asignado a la revisión o en la cantidad o perfil de los auditores.

12. El personal asignado a la auditoría plasmará su firma y rúbrica para identificar sus papeles de trabajo, además estará relacionado en el cronograma de las actividades a desarrollar, en el cual se describirán las actividades específicas de cada auditor.
13. Anotar el nombre y firma de la persona que elaboró la carta (corresponderá al jefe del grupo comisionado).
14. Anotar el nombre y firma de la persona que da el visto bueno a la carta.

ESQUEMA No. 1

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL O DE CONTROL INTERNO EN

(1)**CARTA DE PLANEACIÓN**

No. DE REVISIÓN: (2)	ÁREA A REVISAR: (3)	FECHA: (4)
TIPO DE REVISIÓN: (5)		TRIMESTRE: (6)

I. ANTECEDENTES**(7)**II. OBJETIVO**(8)**III. ALCANCES**(9)**IV. PROBLEMÁTICA**(10)**V. ESTRATEGIA**(11)**VI. PERSONAL COMISIONADO.**(12)**

NOMBRE	INICIALES	FIRMA	ANTEFIRMA

ELABORÓ:

(13)

Vo.Bo.

(14)

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

ESQUEMA No.2**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL “CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR”**

Este cronograma se refiere a las acciones que de manera general se ejecutarán durante el tiempo programado de la revisión, como son: inicio de la auditoría, levantamiento del acta, entrevistas con servidores públicos, solicitud de información, visitas físicas a instalaciones u oficinas, periodo de análisis del área, programa o rubro, comentario de observaciones y elaboración del informe.

No representa los procedimientos específicos que el auditor debe aplicar para su revisión, es un programa general de actividades que permite conocer el avance en la auditoría.

ANOTAR:

1. Nombre de la Dependencia, Entidad o Procuraduría General de la República según corresponda.
2. Número consecutivo de la hoja.
3. Nombre del área sujeta a revisión
4. Número de la auditoría asignado de acuerdo con el programa anual de control y auditoría.
5. Sector correspondiente de la Dependencia o Entidad. (en el caso de la Procuraduría General de la República será no sectorizada).
6. Tipo de auditoría que se va a ejecutar, de acuerdo con el programa anual de control y auditoría
7. Mes en el que se desarrollarán las actividades de auditoría.
8. Número consecutivo de las actividades.
9. Descripción de cada una de las actividades que se van a realizar durante el desarrollo de la auditoría.
10. Porcentaje del alcance programado de cada una de las actividades o rubros por revisar, cuando proceda.
11. Iniciales del auditor al que se le asignó la actividad.

12. Estos renglones se refieren al tiempo (estimado y real) que se considera para ejecutar una actividad. La forma de llenarlo es sombreando los recuadros de los días que dura una actividad, según los sombreados de la esquina inferior izquierda del formato.
13. Cantidad de días utilizados en el desarrollo de la actividad, tanto para el estimado como para el real.
14. Iniciales de los auditores comisionados, mismas que sirven de referencia para identificar quién realiza la actividad, de acuerdo con el numeral 11 anterior.
15. Se anota el nombre completo del mismo.
16. Totalizar la cantidad de días estimados en la revisión por auditor y procedimiento durante el periodo.
17. Totalizar la cantidad de días invertidos realmente en la revisión por auditor y procedimientos.
18. Nombre y firma de la persona que elaboró
19. El cronograma. Nombre y firma de la persona que da el visto bueno al cronograma.

ESQUEMA No.2

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN

(1)

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES A DESARROLLAR

HOJA: (2)

ÁREA POR AUDITAR: (3)

No. DE REVISIÓN: (4)

SECTOR: (5)

TIPO DE REVISIÓN: (6)

No.	ACTIVIDAD	%	AUD.	T	MES: (7)																											
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
(8)	(9)	(10)	(11)	E	(12)																											
				R	(12)																											
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
				E																												
				R																												
SAB/DOM			PERSONAL	(14)	(15)																									ESTI		
ASUETO			PARTICIPANTE:	(14)	(15)																									REA		
ESTIMADO																																
REAL																																

T: TIEMPO.
E: ESTIMADO.

R: REAL.
% PORCENTAJE DEL ALCANCE

AUD.: INICIALES DEL AUDITOR
QUE REALIZA LA ACTIVIDAD.

ELABORÓ: (18)

Vo. Bo. (19)

ESQUEMA No. 3**INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL MODELO DE ORDEN DE AUDITORÍA.****DESCRIPCIÓN:**

1. Anotar el nombre de la Dependencia, Entidad o Procuraduría General de la República, según corresponda.
2. Anotar el número de oficio que corresponda.
3. Citar la localidad y fecha de elaboración de la orden de auditoría. La fecha debe corresponder al inicio efectivo de la auditoría, de acuerdo con la programación inicial.
4. Mencionar el nombre y cargo de la persona a la cual se dirige la orden y el domicilio donde se ubica el área por auditar.
5. En el caso de las entidades debe agregarse como fundamento el artículo 62, fracción III, de la ley federal de las entidades paraestatales.
6. Anotar el número de auditoría y tipo, de acuerdo con el asignado en el programa anual de control y auditoría.
7. Relacionar al personal comisionado, incluyendo al responsable del área de auditoría.
8. Mencionar de manera general los alcances de los aspectos y periodo por revisar, así como en tiempo en el que se practicará la revisión. Para el caso de auditorías de seguimiento se mencionarán los antecedentes de las revisiones donde surgieron las observaciones sujetas a revisión.
9. Anotar el cargo del servidor público que firma la orden.
10. Citar el nombre del titular del OIC o de quien éste haya designado, para que posteriormente sea firmada la orden en este espacio.
11. Mencionar los nombres, cargos y adscripción de los servidores públicos a los que se enviará copia de la orden.

ESQUEMA No. 3

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL (O DE CONTROL INTERNO) EN (1)

ORDEN No. (2)

ASUNTO: Se ordena la práctica de auditoría.

(3)

(4)

P R E S E N T E

Con objeto de verificar y promover en esa Unidad Administrativa el cumplimiento de sus programas sustantivos y de la normatividad aplicable, y con fundamento en lo dispuesto por los Artículos 37, fracción VIII, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 132, fracción III, y 148 del Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal; (5); 26, fracción III, numeral 5, del Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo y en el Programa Anual de Control y Auditoría, se llevará a cabo la revisión No. (6) a esa unidad administrativa en sus áreas o cualquier otra instalación.

Para tal efecto, se servirá proporcionar a los CC. Auditores Públicos: (7) , los registros, reportes, informes, correspondencia y demás efectos relativos a sus operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas que estimen necesarios, así como suministrarles todos los datos e información que soliciten para la ejecución de la auditoría.

Comunico a usted que la auditoría (8).

ESQUEMA No. 3

ÓRGANO INTERNO DE CONTROL (O DE CONTROL INTERNO) EN (1)

ORDEN No. (2)

- 2 -

Asimismo, le agradeceré girar sus instrucciones a quien corresponda a efecto de que el personal comisionado tenga acceso a las instalaciones de esa Unidad y se le brinden las facilidades necesarias para la realización de su cometido. Y queda apercibido que de no dar las facilidades necesarias, oponerse a la práctica de la auditoría o no proporcionar en forma completa y oportuna los informes, datos y documentos a los auditores comisionados, se procederá de conformidad con lo dispuesto por la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.

A T E N T A M E N T E

(9)

(10)

c. c. p. (11)

ESQUEMA No. 4

ASPECTOS A CONSIDERAR EN LA FORMULACIÓN DEL ACTA DE INICIO DE AUDITORÍA.

El acta de inicio es un documento de carácter oficial que narra las circunstancias específicas del inicio de una auditoría, por lo que en su elaboración deben guardarse las formalidades que se mencionan a continuación:

DESCRIPCIÓN:

1. Contiene los datos a detalle de las circunstancias, documentos y personas que intervienen en el acto.
2. Inicia ubicando el lugar y fecha del acto.

Posteriormente menciona quiénes intervienen en el acto y el objetivo del mismo.

El apartado de hechos describe las situaciones bajo las cuales se levanta el acta y finalmente incluye una salida.

3. El acta se transcribe a renglón continuo y, en caso de que el texto quede a la mitad del renglón, el resto de éste se testa con guiones hasta el margen derecho de la hoja.
4. Siempre debe darse un folio a cada foja del acta. Se recomienda un folio de 8 dígitos que identifique los siguientes datos de izquierda a derecha:
 Primeros 3 dígitos: número de la orden de auditoría
 Dos dígitos siguientes: los dos últimos dígitos del año.
 Últimos 3 dígitos: un número consecutivo de tres dígitos.

Ejemplo:

orden	año	consecutivo	folio
200	97	001	20097001

5. Al finalizar una hoja, el último renglón deberá hacer referencia a la foja que continúa, con la leyenda “pasa al folio...”, incluyendo el folio de la foja siguiente.

La leyenda quedará al centro del último renglón y, tanto a la izquierda como a la derecha, se utilizarán guiones. Ejemplo:

-----pasa al folio 20097002-----

De la misma manera, el primer renglón del folio siguiente, contendrá la leyenda “viene del folio...” Centrado y, tanto a la izquierda como a la derecha, se utilizarán guiones. Ejemplo:

-----viene del folio 20097001-----

6. El acta se levanta en original y cuatro copias, que serán firmadas autógrafamente al final y se rubricarán cada una de las fojas que la constituyen, con la siguiente distribución: original: en el supuesto de existir casos con presunta responsabilidad, se integra en el original del expediente que se envía al área de responsabilidades.

Primera copia: se entrega a la persona con quien se entendió la diligencia.

Segunda copia: en el supuesto de existir casos con presunta responsabilidad, se integra en la copia del expediente que se envió al área de responsabilidades y queda en los archivos del área de auditoría. Cuando no existen casos con presunta responsabilidad, se integra en el expediente de la auditoría.

Tercera copia: se integra en el expediente de la auditoría.

Cuarta copia: se integra en el archivo consecutivo de actas de auditoría.

7. El formato anexo indica el modelo que se utilizará como acta y los datos que contendrá.
8. Con el objeto de hacer más ilustrativa el acta de inicio de auditoría, en el propio modelo de acta se incluyen los aspectos por describir en cada caso.

ESQUEMA No. 4

20097001

EN LA CIUDAD DE MÉXICO, DISTRITO FEDERAL (O LA LOCALIDAD DONDE SE LEVANTA EL ACTA), SIENDO LAS (ANOTAR LA HORA DE INICIO DEL ACTO) HORAS, DEL DÍA (ANOTAR EL DÍA ,MES Y AÑO CORRESPONDIENTE), LOS CC. (MENCIONAR EL NOMBRE COMPLETO DE LOS AUDITORES COMISIONADOS) AUDITORES PÚBLICOS ADSCRITOS AL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL (O EN SU CASO ÓRGANO DE CONTROL INTERNO) EN (CITAR EL NOMBRE DE LA DEPENDENCIA, ENTIDAD O PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA), HACEN CONSTAR QUE SE CONSTITUYERON LEGALMENTE EN LAS OFICINAS QUE OCUPA (ANOTAR EN NOMBRE DEL ÁREA VISITADA) UBICADAS EN (ANOTAR EL DOMICILIO COMPLETO DEL LUGAR DONDE SE LEVANTA EL ACTA) A EFECTO DE HACER CONSTAR LOS SIGUIENTES: ----

-----HECHOS -----

EN LA HORA Y FECHA MENCIONADAS LOS AUDITORES ACTUANTES SE PRESENTARON EN LAS OFICINAS CITADAS Y ANTE LA PRESENCIA DEL C. (NOMBRE DEL TITULAR DEL ÁREA VISITADA) TITULAR (ANOTAR EL NOMBRE DEL ÁREA EN QUE SE ACTÚA), PROCEDIERON A IDENTIFICARSE EN EL ORDEN MENCIONADO CON LAS CREDENCIALES NÚMEROS: (ANOTAR LOS NÚMEROS DE CREDENCIALES INSTITUCIONALES DE CADA AUDITOR), EXPEDIDAS POR (MENCIONAR EL ÁREA QUE EXPIDE LAS CREDENCIALES). ACTO SEGUIDO, HACEN ENTREGA FORMAL DEL ORIGINAL DE LA ORDEN DE AUDITORÍA (ANOTAR EL NÚMERO Y FECHA DE LA ORDEN DE AUDITORÍA), EMITIDA POR EL TITULAR DE LA CONTRALORÍA INTERNA EN ESTA (MENCIONAR SI ES UNA DEPENDENCIA, ENTIDAD O PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA), AL C. (CITAR EL NOMBRE COMPLETO Y PUESTO DE LA PERSONA QUE ATIENDE LA DILIGENCIA), QUIEN FIRMA PARA CONSTANCIA DE SU PUÑO Y LETRA EN UNA COPIA DE LA MISMA ORDEN, EN LA CUAL TAMBIÉN SE ESTAMPÓ EL SELLO OFICIAL DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA VISITADA, ACTO CON EL QUE SE TIENE POR FORMALMENTE NOTIFICADA LA ORDEN DE AUDITORÍA QUE NOS OCUPA. PARA LOS EFECTOS DEL DESAHOGO DE LOS TRABAJOS A QUE LA MISMA SE CONTRAE, SE SOLICITA AL SERVIDOR PÚBLICO QUE LA RECIBE SE IDENTIFIQUE, EXHIBIENDO ÉSTE (ANOTAR EL TIPO Y NÚMERO DE LA IDENTIFICACIÓN QUE PRESENTA) EXPEDIDA A SU FAVOR POR (MENCIONAR LA INSTANCIA QUE LA EXPIDE), DOCUMENTO QUE SE TIENE A LA VISTA Y EN EL QUE SE APRECIA EN SU MARGEN (CITAR EL LUGAR DONDE SE ENCUENTRA LA FOTOGRAFÍA DEL SERVIDOR PÚBLICO QUE LA PRESENTA) UNA FOTOGRAFÍA CUYOS RASGOS FISONÓMICOS CORRESPONDEN A SU PORTADOR, A QUIEN EN ESTE ACTO SE LE DEVUELVE POR ASÍ HABERLO SOLICITADO.-----

LOS AUDITORES PÚBLICOS EXPONEN AL TITULAR DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA VISITADA EL ALCANCE DE LOS TRABAJOS A DESARROLLAR, LOS CUALES SE EJECUTARÁN AL AMPARO Y EN CUMPLIMIENTO DE LA ORDEN DE AUDITORÍA CITADA, MISMOS QUE ESTARÁN ENFOCADOS A (MENCIONAR LOS ALCANCES DE LA REVISIÓN, PERIODO POR AUDITAR Y TIEMPO EN EL QUE SE PRACTICARÁN LOS PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA), EN LA INTELIGENCIA DE QUE LA AUDITORÍA PODRÁ RETROCEDER A EJERCICIOS ANTERIORES DE CONSIDERARSE NECESARIO. ACTO SEGUIDO SE SOLICITA AL C (ANOTAR EL NOMBRE DE LA PERSONA CON QUIEN SE ENTIENDE EL ACTO) DESIGNE DOS TESTIGOS DE ASISTENCIA, ADVERTIDO DE QUE EN SU NEGATIVA SERÁN NOMBRADOS POR LOS AUDITORES ACTUANTES. A ESTA SOLICITUD, EL VISITADO DESIGNA A LOS CC. (MENCIONAR LOS NOMBRES COMPLETOS DE LAS PERSONAS DESIGNADAS COMO TESTIGOS, DOMICILIOS OFICIALES O PARTICULARES, DOCUMENTO CON QUE SE IDENTIFICAN, REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES Y NACIONALIDAD), QUIENES ACEPTAN LA DESIGNACIÓN.....

.....PASA AL FOLIO 20097002.....

20097002

-----VIENE DEL FOLIO 20097001-----

EL C. **(NOMBRE DE LA PERSONA CON QUIEN SE ENTIENDE LA DILIGENCIA)**, PREVIO APERCIBIMIENTO PARA CONDUCIRSE CON VERDAD Y ADVERTIDO DE LAS PENAS EN QUE INCURREN LOS QUE DECLARAN CON FALSEDAD ANTE AUTORIDAD DISTINTA A LA JUDICIAL, SEGÚN LO DISPONE LA FRACCIÓN I DEL ARTÍCULO 247 DEL CÓDIGO PENAL, MANIFIESTA LLAMARSE COMO HA QUEDADO ASENTADO, TENER LA EDAD DE **(ANOTAR LA EDAD DEL VISITADO)** AÑOS, DE ESTADO CIVIL **(ANOTAR EL ESTADO CIVIL DEL VISITADO)**, ORIGINARIO DE **(ANOTAR LA LOCALIDAD Y ESTADO DE NACIMIENTO DEL VISITADO)**, CON DOMICILIO EN **(ANOTAR EL DOMICILIO PARTICULAR U OFICIAL DEL VISITADO)** Y REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES NÚMERO **(ANOTAR EL REGISTRO FEDERAL DE CONTRIBUYENTES DEL VISITADO)**, DICE QUE EN ESTE ACTO RECIBE EL ORIGINAL DE LA ORDEN DE AUDITORÍA NÚMERO **(CITAR EL NÚMERO Y FECHA DE LA ORDEN DE AUDITORÍA)**, HECHO CON EL QUE SE DA POR FORMALMENTE NOTIFICADO Y SE PONE A LAS ÓRDENES DE LOS AUDITORES ACTUANTES PARA ATENDER LOS REQUERIMIENTOS QUE LE FORMULEN PARA QUE CUMPLAN SU COMETIDO-----

NO HABIENDO MÁS HECHOS QUE HACER CONSTAR SE DA POR CONCLUIDA LA PRÁCTICA DE ESTA DILIGENCIA, SIENDO LAS **(ANOTAR LA HORA DE CONCLUSIÓN DEL ACTO)** DE LA MISMA FECHA EN QUE FUE INICIADA. ASIMISMO, PREVIA LECTURA DE LO ASENTADO LA FIRMAN AL MARGEN Y AL CALCE DE TODOS Y CADA UNO DE SUS FOLIOS LOS QUE EN ELLA INTERVINIERON, HACIÉNDOSE CONSTAR QUE ESTE DOCUMENTO FUE ELABORADO EN ORIGINAL Y CUATRO COPIAS, DE LAS CUALES SE ENTREGA UNA LEGIBLE AL SERVIDOR PÚBLICO CON EL QUE SE ENTENDIÓ LA DILIGENCIA.-----
CONSTE.-----

POR **(MENCIONAR EL NOMBRE DEL ÁREA QUE INTERVINO EN EL ACTA, SEGUIDO DEL NOMBRE DE LA DEPENDENCIA O ENTIDAD)**

C. **(NOMBRE Y FIRMA DE LA PERSONA QUE ATENDIÓ LA DILIGENCIA)**

POR EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL (O DE CONTROL INTERNO)

**(NOMBRE Y FIRMA DEL 1er AUDITOR)
AUDITOR)**

(NOMBRE Y FIRMA DEL 2do

TESTIGOS DE ASISTENCIA

**(NOMBRE Y FIRMA DEL 1er TESTIGO)
TESTIGO)**

(NOMBRE Y FIRMA DEL 2do

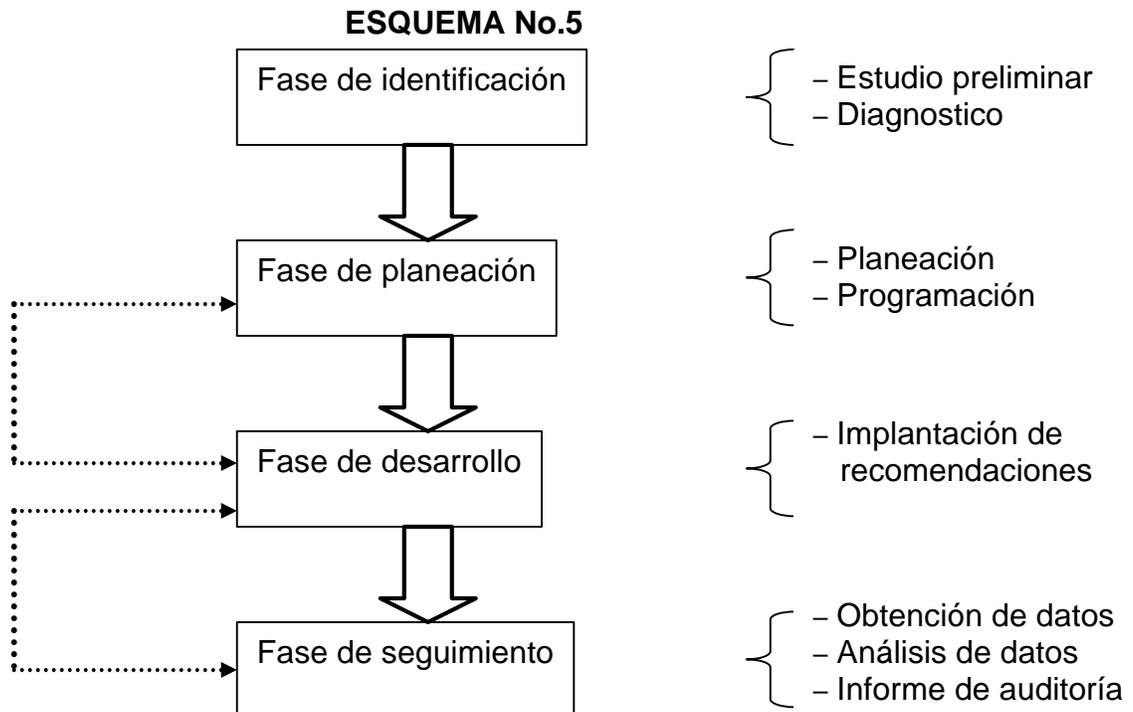
4.3 PROGRAMA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA DEL INVESTIGADOR JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA EN SU LIBRO SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

EL ESQUEMA No.5

Muestra las fases a seguir en el proceso de auditoría administrativa. El propósito de este proceso es, establecer marcos de referencia para la realización de la auditoría administrativa.

Es necesario regir cierta fases, las cuales deben estar bien definidas e interrelacionadas conformando una metodología.

Fases del proceso de auditoría administrativa



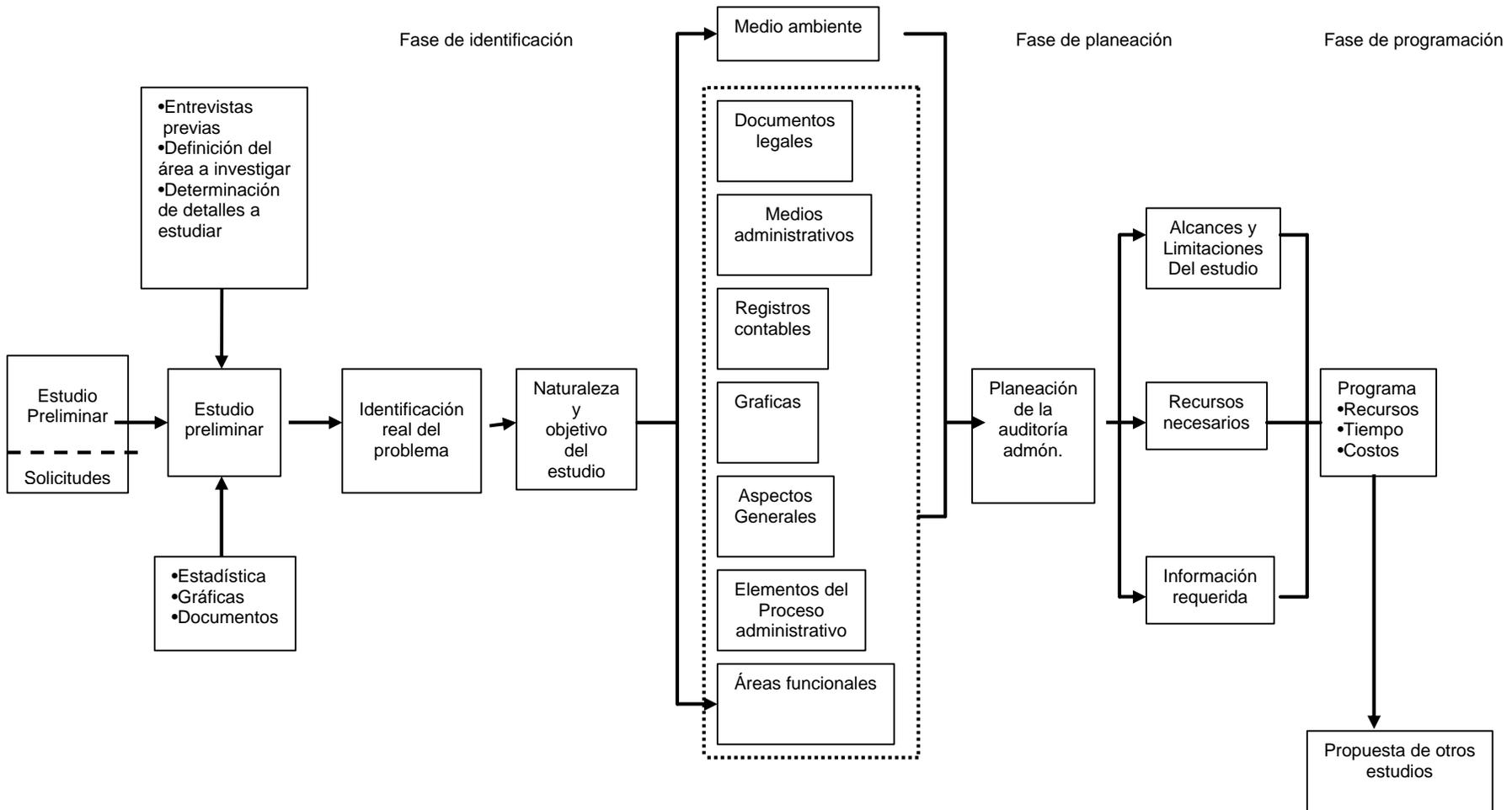
ESQUEMA No.6

Este esquema muestra la metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa según este investigador.

Durante el desarrollo de una auditoría administrativa, el auditor debe obtener toda la información relevante para después poder efectuar el análisis. Su objetivo principal es reunir la información relevante y confiable. Para la planeación se debe hacer un examen completo, un reconocimiento general del organismo social, en pocas palabras se debe llevar a cabo un estudio preliminar para identificar el problema real.

ESQUEMA No.6

Metodología de la planeación de un estudio de auditoría administrativa



ESQUEMA No.7

Los programas son medios que sirven de guía al auditor administrativo, puesto que en el se detallan los pasos con la finalidad de poder cubrir todos los aspectos.

Estos programas orientan la forma de planearse la revisión así como una serie de procedimientos los cuales se seleccionaran los convenientes para la obtención de datos. Los programas se clasifican en general, analítico, tipo y áreas.

ESQUEMA No.7

PROGRAMA GENERAL

Empresa: _____																								
Fecha de iniciación: _____																								
Unidad administrativa: _____																								
Etapas	Descripción	Res-pon-sable	Refe-rencia	Clase																				
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	<p>INVESTIGACION PRELIMINAR</p> <p>Obtener información documental sobre: escrituras-contratos-reglamentos-informes-estadística-registros-estados financieros-presupuestos, etc.</p> <p>Obtener información sobre: el campo de trabajo-organigramas-lista de funciones-datos sobre volumen de trabajo-cuadros ocupacionales-examen de las condiciones generales de trabajo-formas, etc.</p>																							
2	<p>DOCUMENTOS LEGALES</p> <p>Obtener información sobre: escrituras constitutivas-actas de asambleas-contrato colectivo de trabajo-situación fiscal.</p>																							
3	<p>ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS</p> <p>Objetivos-políticas-análisis de puestos-manual de organización-lista de funciones-procedimientos-sistemas-formas e instructivos. etc</p>																							
4	<p>REGISTROS CONTABLES</p> <p>Descripción del sistema de contabilidad general y de costo-catálogo de cuentas-guía de contabilización-formas-registros-informes-estados financieros, etc.</p>																							
5	<p>GRAFICAS</p> <p>Punto de equilibrio-de ventas-de producción-compras, etc.</p>																							

A= Auditoría

AE= Análisis y estudio

I= Investigación

ES= Especial

ESQUEMA No.8

El programa por área se prepara para el desarrollo de la revisión de cada una de las funciones de la institución a auditar. La ventaja es que permite seguir un plan , el cual se puede ir modificado para cada área y al termino se puede verificar si hay omisión con su desarrollo.

Programa por áreas

Nombre de la empresa:

Responsable:

fecha:

Etapa	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	Tiempo esperado	Tiempo real	Referencia	Realizado por	Fecha
1	<p>INVESTIGACIÓN PRELIMINAR Obtener información sobre: reglamentos internos-informes-estadísticas-registros estados contables-presupuestos, etc.</p> <p>Obtener información sobre: el capo de trabajo-organigramas-lista de funciones-datos de sobre volumen de trabajo-examen de las condiciones de trabajo, materiales-formas, etc.</p>					
2	<p>PLANES Y OBJETIVOS Examinar y discutir con el jefe de departamento el estado actual de planes y objetivo- aplicación de cuestionarios.</p>					
3	<p>ORGANIZACIÓN Estudiar la estructura de la organización del departamento-comparar la estructura actual con la que aparece en el organigrama. Asegurarse de si se le concede no una especial estimación a los principios de una buena organización-funcionamiento y departamentalización.</p>					

ESQUEMA NO. 9

La hoja de análisis recopila los datos y metas para la revisión, sirviendo como base de datos para la elaboración del informe final.

Su contenido son los métodos que emplean para la verificación. Se debe contar para comprobar los papeles de trabajo, la revisión de estas hojas son competas, sistemáticas y críticas para determinar que la auditoría se haya ejecutado adecuadamente y conforme a los patrones y esquema previamente definidos.

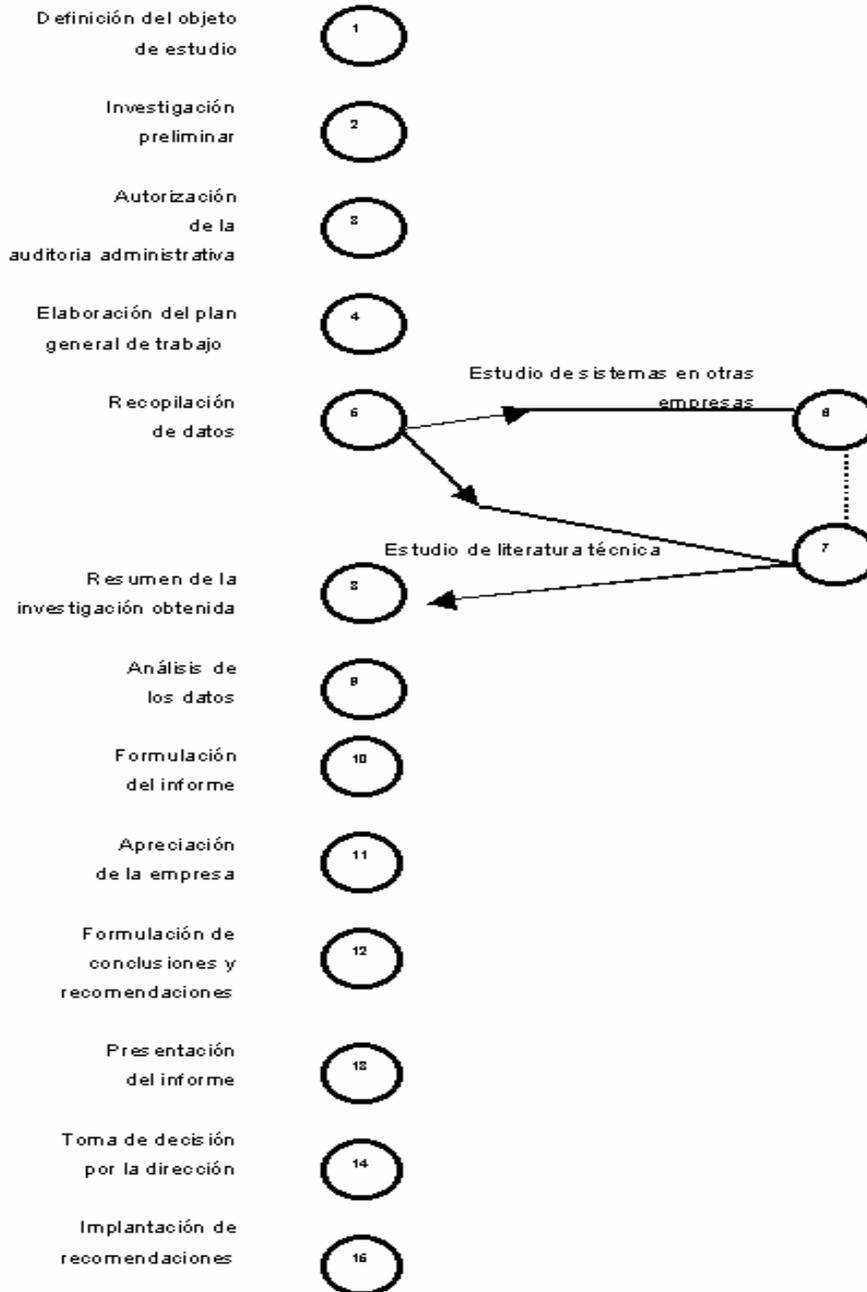
HOJA DE ANÁLISIS								
	Unidad administrativa: GERENCIA							
	Fecha de inicio: Fecha de terminación:							
		5	4	3	2	1	0	Observaciones
1	Breve descripción del puesto. Nombre. Administrador General. Director General. Gerente General.							
2	Facultades del Gerente General.							
3	La Gerencia General sigue los lineamientos (Planeación) trazados.							
4	¿Tiene la gerencia tiempo para planear constantemente nuevas actividades?							
5	¿Se encuentra la gerencia ubicada dentro de la misma empresa?							
6	¿Realiza la gerencia juntas periódicas con los jefes de departamento?							
7	¿Evalúa la gerencia los resultados por diferentes departamentos?							

8	¿Sigue la gerencia la política de puertas abiertas?							
9	¿Dicta la gerencia las políticas de la empresa?							
10	¿Presenta la gerencia resultados e informes al consejo de administración?							
11	¿Se realizan muchas juntas con frecuencia?							
12	¿Interviene la gerencia en forma conjunta con el departamento de personal en ascensos y aumentos de sueldo?							
13	¿Los acuerdos importantes tomados en la empresa, están debidamente autorizados por la gerencia?							
14	¿La gerencia evalúa y selecciona debidamente al personal para puestos importantes?							
15	¿autoriza la gerencia las campañas publicitarias?							
16	¿Coordina la gerencia todas las actividades de la empresa?							
17	¿Se toman decisiones principales de la empresa basándose en necesidades demostradas?							
18	Se administra la empresa con base en criterios de mercado, clientes, productividad?							
19	¿Se da información financiera a todos los gerentes que la necesitan para cumplir con sus obligaciones?							
20	¿Se abstiene la gerencia de tomar decisiones que deben adoptarse en niveles inferior?							
21	¿Delega la gerencia suficiente autoridad?							
22	¿Se establecen controles adecuados para cada grado de delegación?							

23	¿Se cuenta con apropiado sistema de información objetiva para una adecuada toma de decisiones?							
24	¿Existe asesoramiento de personal especializado en la etapa de elaboración de planes y programas?							
25	¿Hay una adecuada coordinación con los jefes de niveles inferiores?							
26	¿Estudia y aprueba los presupuestos anuales?							
27	¿Realiza funciones de planeación de actividades financieras cada mes?							
28	¿Cuenta con personal calificado para tomar decisiones en ausencia del gerente?							
29	¿Puede la gerencia ser ocupada por personal proveniente de la misma empresa?							
30	¿Cuenta la gerencia con asesoría de tipo: Administrativo, Laboral, Fiscal, otros?							
31	¿Promueve y acepta la actividad de innovación?, ¿en que grado?							
32	¿Se mantiene pendiente del desarrollo de problemas externos de la empresa?							
33	¿Tiene incentivos económicos adecuados al puesto?							
34	¿Son suficientes los incentivos no económicos?							
35	¿Tiene relaciones con gerencias de empresas similares?							

ESQUEMA No. 10

Actividades a realizar en un estudio de auditoría administrativa.



27

²⁷ RODRÍGUEZ, *Sinopsis de Auditoría*, p. 177

4.4 PROGRAMA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEL INVESTIGADOR BENJAMÍN FRANKLIN F, EN SU LIBRO AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.

El manejo e la información con estos instrumentos permite responder a los requerimientos de la organización, así muestren los avances y resultados en forma precisa. Es necesario que el auditor tenga muy claro que el efecto de sus acciones dependen de la elección que realice para plasmar el contenido de sus papeles de trabajo.

A continuación veremos los esquemas que propone éste investigador:

ESQUEMA No. 11

- CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL

ESQUEMA No. 12

- CEDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS

ESQUEMA No. 13

- CEDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ESQUEMA No. 14

- REPORTE DE AVANCE SEMANAL

ESQUEMA No. 15

- CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA LA EVALUACIÓN FINAL

ESQUEMA No. 11

Logotipo	Cédula de análisis Documental	Fecha
		Num. Hoja
Área	Tipo de Documento	Responsable y Función
Documento	Resultados de análisis	Propuestas
Especificación del nombre del documento, datos básicos, contenido, responsable de su elaboración y fuente de consulta.	Anotar las observaciones de los puntos revisados siguiendo las señales del documento y la jerarquía de los puntos críticos	Anotar los criterios y/o recomendaciones que se formulen.
Observaciones:		
Elaboró:	Revisó:	

ESQUEMA No. 12

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

**CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO
DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS**

AREA EVALUADA

ETAPA O ELEMENTO

Fecha			
Página		De	
Sustituye a:			
Página		De	
De Fecha			

Núm	Hallazgo	Evidencias	Aspectos sólidos	Aspectos para mejorar
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación al indicador	el Anotar el nombre del documento y fuente de información	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado	

Observaciones:

Elaboró: _____ **Revisó:** _____

ESQUEMA No. 13

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

CÉDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES

ÁREA EVALUADA _____

ETAPA O ELEMENTO: _____

Fecha			
Página		De	
Sustituye a:			
Página		De	
De Fecha			

Actividades Revisadas	Aspectos Relevantes	Comentarios Recibidos
Anotar el rubro o aspecto revisado	anotar los hechos que tienen importancia especial, muestran aspectos fuera de contexto o pueden ocasionar consecuencias seriales para la organización	Anotar todos aquellos comentarios, observaciones, quejas, sugerencias o propuestas recibidas

Observaciones:

Elaboró: _____

Revisó: _____

ESQUEMA No. 14

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO

REPORTE DE AVANCE SEMANAL

ÁREA : _____

ETAPA O ELEMENTO: _____

RESPONSABLE: _____

Fecha			
Página		De	
Sustituye a:			
Página		De	
De Fecha			

Actividades Realizadas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Número de horas:					

Observaciones: _____

Elaboró: _____

Revisó: _____

ESQUEMA No. 15

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Criterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos Máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1 PLANEACIÓN 1.1 Visión 1.2 Misión 1.3 Objetivos 1.4 Metas Estrategias / 1.5 tácticas 1.6 Políticas 1.7 Procedimientos 1.8 Programas 1.9 Enfoques 1.1 Niveles 1.1 Horizontes			
2 ORGANIZACIÓN			
Estructura 2.1 organizacional División y distribución de 2.2 funciones Cultura 2.3 organizacional Recursos 2.4 humanos Cambio 2.5 organizacional Estudios 2.6 administrativos Instrumentos 2.7 técnicos de apoyo			
3 DIRECCIÓN			
3.1 Liderazgo 3.2 Comunicación 3.3 Motivación			

Grupos y equipos 3.5 de trabajo Manejo de estrés 3.6 y conflicto Información y 3.7 tecnología Creatividad e 3.8 innovación			
4 CONTROL			
4.1 Naturaleza 4.2 Sistemas 4.3 Niveles 4.4 Proceso 4.5 Áreas de aplicación 4.6 Herramientas 4.7 Calidad 4.8 Mecanismos de evaluación			
Total			

HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Crterios de puntuación para la evaluación final			
Elementos específicos	Puntos Máximos		
	Establecidos	Obtenidos	
1.0 Sistemas			
2.0 Proyectos			
3.0 Coordinación			
4.0 Proveedores			
5.0 Almacenes e inventarios			
6.0 Servicios generales			
7.0 Distribución de espacio			
8.0 Adquisiciones			
9.0 Importaciones Recursos			
10.0 financieros y contabilidad			
11.0 Producción			
12.0 Comercialización			
13.0 Investigación y desarrollo			
14.0 Servicios a clientes			
15.0 Asesoría interna			
16.0 Asesoría externa			
Total			

4.5 CUADRO COMPARATIVO

INVESTIGADORES	ESQUEMAS	COMENTARIOS
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CARTA DE PLANEACIÓN ➤ CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ➤ ORDEN DE AUDITORÍA ➤ ACTA DE INICIO DE AUDITORÍA 	<p>Este programa estandariza el trabajo de auditoría, desde la planeación hasta la presentación del informe, todo en pegado a las Normas Generales de Auditoría Pública.</p> <p>Las acciones ejecutarán durante el tiempo programado, permite conocer en todo momento el avance en la auditoría.</p>
JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA EN SU LIBRO SINOPSIS DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ FASES DEL PROCESO ➤ METODOLOGÍA DE LA PLANEACION ➤ PROGRAMA GENERAL ➤ PRESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES ➤ HOJA DE ANÁLISIS ➤ ACTIVIDADES 	<p>Establece marcos de referencia, muestra la metodología de la planeación.</p> <p>Según este investigador se detallan los pasos con la finalidad de poder cubrir todos los aspectos.</p> <p>Esto permite seguir un plan, el cual se ejecuta adecuadamente conforme a los patrones y esquema previamente definidos.</p>
BENJAMÍN FRANKLIN F, EN SU LIBRO AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CEDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL ➤ CEDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS ➤ CEDULA PARA EL REGISTRO DE ASPECTOS RELEVANTES ➤ REPORTE DE AVANCE SEMANAL ➤ CRITERIOS DE PUNTUACIÓN PARA EVALUACIÓN FINAL 	<p>Responde a los requerimientos de la organización, el auditor tiene muy claro que sus acciones dependen de la elección que realice para plasmar el contenido de sus papeles de trabajo.</p>

CONCLUSIÓN

La contraloría Interna, supervisa que se efectuó la comprobación de la existencia de criterios y mecanismos de racionalidad en los sistemas, procesos y tareas para cumplir con los objetivos establecidos.

Resulta ser la auditoría administrativa la herramienta fundamental, para detectar las áreas que necesitan un estudio profundo.

La Universidad Pedagógica Nacional cumple sus metas, con la ayuda del control técnico, el cual conforma la evaluación y organización de los métodos utilizados, buscando el alcance de la eficiencia y calidad en todas las tareas a realizar, cabe mencionar que, la auditoría administrativa optimiza los tiempos y la distribución de los mismos.

Para ejercer el control o proponer un sistema de control, primero, se debe evaluar la situación en el manejo de las diferentes áreas que conforman una institución, conociendo la mejor ruta para resolver los problemas y cumplir con los objetivos esperados; para que sea eficaz el control, se debe realizar a tiempo y darle seguimiento, a su vez aplicar las sanciones correspondientes.

Es importante no sólo decir que es lo que está mal, si no por qué, y quién es el responsable, las recomendaciones deben emitirse de la mejor forma y de la manera más clara y precisa, para mejorar las posibles deficiencias encontradas.

Deben perfeccionarse de manera continua los estándares como medio de preparar el control.

A un pequeño problema si no se le da la importancia que requiere, por el simple hecho de ser problema sin importar la gravedad, ya que de este modo se evitarían los grandes problemas y pérdidas monetarias.

La auditoría es un control preventivo, lograr la capacidad para incorporar y estructurar nuevos procedimientos para que en forma más eficiente se aprovechen los esfuerzos.

La auditoría administrativa es la más poderosa, ya que sus técnicas solucionadoras de problemas, buscan y corrigen los posibles errores en la administración. Esta auditoría detecta el problema y propone posibles soluciones, a su vez evalúa el fundamento de la administración, mediante la localización de irregularidades y el planteamiento de alternativas de solución.

La administración sin principios no es rentable, porque no permite tener un conocimiento organizado para poder solucionar eficazmente algún problema administrativo.

Es indispensable la actualización continua del auditor administrativo. Con un control eficaz se obtiene mayor productividad.

Su alcance puede abarcar una función específica, así como dar un enfoque de sistemas o grupo de unidades que formen un organismo social.

Un sistema de control exitoso es el que tiende a enfrentar mejor a la incertidumbre, obteniendo resultados eficaces siempre. El control es igual a planeación y la planeación es igual al control.

En contar el mínimo problema y darle solución, para llevar con exactitud y precisión el proceso administrativo a todo su esplendor.

La administración establece un conjunto de sistemas y procedimientos, es de suma importancia llevar acabo la verificación, para determinar lo que se este haciendo realmente en los niveles directivos, administrativos y operativos.

La auditoría administrativa tiene sentido de evaluación, la importancia del proceso de verificación y la habilidad para pensar en términos administrativos, es necesario prever la necesidad de contar con instrumentos de control precisos, para evitar los errores en lo más posible.

Todo control implica la comparación de lo obtenido con lo esperado, por lo que siempre debe existir las medidas estándares para efectuar la comparación.

La Contraloría Interna es el órgano encargado de verificar que las acciones efectuadas por la UPN sean en el marco de derecho, para garantizar el cumplimiento de su misión, visión y logros establecidos, buscando siempre que se alcance la eficiencia y la eficacia de la Institución, así como de cada uno de los departamentos que la conforman.

ANEXOS

ANEXO I

CUESTIONARIO APLICADO AL ORGANO INTERNO DE CONTROL

El objeto de este cuestionario es para recabar información para poder llevar a cabo una auditoría administrativa, en el órgano de control interno de la universidad pedagógica nacional, a fin de realizar la investigación para mi tesis.

PLANEACIÓN

1. ¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?
2. ¿Qué nivel jerárquico tiene en la organización?
3. ¿Es un órgano de línea o staff?
4. ¿Qué factores influyen en el tipo de autoridad asignado al área?
5. ¿Cómo se evalúa el desempeño del personal del área?

VISIÓN

1. ¿La visión de la organización constituye una declaración fundamental de sus valores, aspiraciones y metas?
2. ¿Considera tal visión como un atributo primordial de la planeación?
3. ¿Cómo se transmite dicha visión a toda la organización?

MISIÓN

1. ¿Ha servido tal visión como una plataforma para definir su misión?
2. ¿Cómo establecieron la misión de la organización? Describa el proceso brevemente e incluya una definición.
3. ¿Qué representa para la organización su misión?
4. ¿La misión traduce:
 - a) cuál es nuestra principal capacidad?
 - b) qué posicionamiento buscamos?
 - c) el nivel de calidad y productividad que podemos ofrecer?
 - d) valor agregado con respecto a la competencia?
 - e) otros?
5. ¿Y por qué?

OBJETIVOS

1. ¿Se ha logrado convertir dicha misión en objetivos y metas específicas?
2. ¿De qué manera los llevan a cabo? Explíquelo brevemente.
3. ¿Cumplen los objetivos con la función de encauzar los esfuerzos de la organización para el logro de su objeto?
4. ¿En los objetivos se contemplan los resultados que se esperan obtener de las áreas clave de la organización?

5. ¿Qué procedimiento se sigue para su integración?
6. ¿Cómo valoran su efecto?

METAS

1. ¿Las metas son coincidentes con los objetivos?
2. ¿Cómo determinan las unidades de medida las metas a seguir?
3. ¿Qué unidades de medida se han establecido?
 - a) indicadores
 - b) estándares
 - c) parámetros
 - d) comportamiento
 - e) desempeño
 - f) otras
- ¿Y por qué?
5. ¿Qué procedimiento se sigue para efectuar la correcta implementación de las unidades de medida?
6. ¿Qué tipo de formatos han diseñado para reportar avances?
7. ¿Con qué periodicidad se producen?
8. ¿Cómo y a quién se entregan?

ESTRATEGIAS / TÁCTICAS

1. ¿Cuáles son las estrategias fundamentales de la organización? Cítelas brevemente.
2. ¿Quién(es) define(n) las estrategias?
3. ¿Las estrategias se han traducido en tácticas?
4. ¿Cómo instrumentan las estrategias?
5. ¿Cómo aplican y controlan las estrategias y tácticas?

6. POLÍTICAS

7. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?
8. ¿De que tipo?
9. ¿Quiénes participan en su preparación?
10. ¿Las políticas han apoyado el funcionamiento de la organización de acuerdo con los objetivos y metas contemplados?

PROCEDIMIENTOS

1. ¿Disponen de procedimientos para realizar el trabajo?
2. ¿Los procedimientos son preparados por toda la organización?
3. ¿Con qué frecuencia los revisan y actualizan?

PROGRAMAS

1. ¿De qué manera inciden en la formulación de programas?
2. ¿Guardan los programas una relación lógica con:
 - a) la misión de la organización?
 - b) los objetivos y metas?
 - c) las estrategias y tácticas?

- d) las políticas?
- e) otros?

¿Y por qué?

3. ¿Representan los programas una forma práctica de canalizar las acciones?
4. ¿Porqué?
5. ¿Cómo relacionan los proyectos con los objetivos?
6. ¿La planeación ha considerado los pasos:
 - a) atención de oportunidades?
 - b) condiciones de operación?
 - c) Identificación y comparación de alternativas?
 - d) elección de alternativas?
 - e) formulación de planes de apoyo?
 - f) conversión de los planes en cifras?
 - g) otros?

¿Y por qué?

ENFOQUE

1. Qué tipo de planeación emplea la organización?
 - a) estratégica
 - b) operacional
 - c) de contingencias
 - d) prospectiva
 - e) normativa
 - f) interactivo
 - g) otras

¿Y por que?

NIVELES Y HORIZONTES

1. ¿Cuál es el horizonte de los planes?
 - a) corto plazo
 - b) mediano plazo
 - c) largo plazo

¿Y por qué?

2. ¿La estructura de los planes integra un análisis:
 - a) financiero?
 - b) operacional?
 - c) de procesos?
 - d) de sistemas de información?
 - e) de ingeniería?
 - f) político?
 - g) normativo?
 - h) social?
 - i) otros?

¿Y por qué?

3. ¿Qué tipos de técnicas se utilizan para apoyar la planeación?
4. ¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades?

5. ¿Cómo se vincula la planeación con el sistema de calidad?
6. ¿Emplean el Intercambio de datos vía red para integrar información de diferentes niveles o instancias?

ORGANIZACIÓN

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. ¿Cuál es la estructura actual de la organización? Incluya organigrama.
2. ¿De qué ordenamiento jurídico se deriva la estructura?
 - a) tratado
 - b) ley
 - c) reglamento
 - d) decreto
 - e) acuerdo
 - f) acta constitutiva
 - g) otros
3. ¿La estructura permite cumplir con el objeto o atribuciones de la organización?
4. ¿Esta estructura refleja la visión de la organización?
5. ¿Existe congruencia entre la misión de la organización y su estrategia global?
6. ¿Las funciones asignadas a cada área de la organización son las adecuadas para el cumplimiento de tal misión?
7. ¿Con qué tipo de estructura organizacional se cuenta?
 - a) vertical
 - b) horizontal
 - c) en red
 - d) virtual
 - e) inteligente
 - f) otras
8. ¿Qué factores se consideraron en su diseño?
 - a) económicos
 - b) normativos
 - c) necesidades del servicio
 - d) técnicos
 - e) tecnológicos
 - f) ambientales
 - g) otros

DIVISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES

1. ¿La estructura departamental está definida por:
 - a) función
 - b) números simples
 - c) tiempo
 - d) territorio
 - e) clientes
 - f) proceso

- g) equipo
 - h) producto
 - i) proyecto
 - j) división
 - k) corporación
 - l) matriz
 - m) conglomerado
 - n) otros
2. ¿Cómo se definen las funciones para cada área y nivel jerárquico de la organización?
 3. ¿Existe un análisis de cargas de trabajo coincidente con las funciones?
 4. ¿Se establece la relación de las funciones con:
 - a) la misión de la organización?
 - b) sus objetivos y metas?
 - c) políticas?
 - d) procedimientos?
 - e) programas?
 - f) sistemas?
 - g) otros?
 5. ¿Cómo se coordina el cumplimiento de funciones para evitar duplicidad?
 - a) omisiones?
 - b) falta de consistencia?
 - c) evasión de responsabilidad?
 - d) ausencia de compromiso?
 - e) interpretación Incorrecta?
 - f) falta de conocimiento?
 - g) otros?
 6. ¿La coordinación posibilita una interacción efectiva entre las diferentes áreas de la organización?

RECURSOS HUMANOS

7. ¿Existe reglamento Interior?
8. ¿Se dispone de información de apoyo para la administración de personal como:
 - a) manual de organización?
 - b) manual de personal?
 - c) manual de bienvenida?
 - d) manual de políticas?
 - e) otros?
9. ¿Existe un código de ética o su equivalente?
10. ¿Cómo se evalúa el desempeño?
11. ¿Se ha desarrollado una relación de confianza fundamentada en la:
 - a) honestidad de los miembros?
 - b) apertura?
 - c) consistencia?
 - d) respeto?

e) otros?

12. ¿De qué manera se refleja en el proceso de toma decisiones la relación de confianza y compromiso?

CAMBIO ORGANIZACIONAL

1 ¿La organización ha sufrido algún cambio?

2. El cambio está asociado con aspectos de innovación y creatividad?

ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS

1. ¿Qué tipo de estudios de mejoramiento administrativo se efectúan?

- a) análisis de funcionamiento
- b) reestructuración organizacional
- c) viabilidad
- d) factibilidad
- e) productividad
- f) reorganización
- g) reingeniería
- h) simplificación del trabajo
- i) auditoría administrativa
- j) calidad
- k) otros

2. ¿Cómo se realizan los estudios de mejoramiento administrativo? Descríbalo brevemente.

3. ¿Se emplean técnicas de análisis administrativo como:

- a) análisis de sistemas?
- b) análisis de costo-beneficio?
- c) análisis de estructuras?
- d) árbol de decisiones?
- e) antoevaluación?
- f) desarrollo organizacional?
- g) reorganización?
- h) otros?

INSTRUMENTOS TÉCNICOS DE APOYO

1. ¿Qué proceso de selección se sigue para integrar al personal que colabora en los estudios?

2. ¿Qué características se requieren del líder de proyecto? a) formación académica

- a) experiencia
- b) conocimiento de la organización
- c) dominio del estudio
- d) capacidad de negociación
- e) discreción
- f) capacidad para trabajar en equipo
- g) simpatía

- h) otras
- 3. ¿Los manuales son:
 - a) generales?
 - b) específicos?
 - c) sectoriales?
 - d) otros?
- 4. ¿Los manuales administrativos apoyan efectivamente a la organización?
- 5. ¿Existe evidencia de mejoras en el funcionamiento, basadas en el uso de manuales sobre:
 - a) desarrollo de sistemas?
 - b) instrumentación de estrategias?
 - c) realización de proyectos?
 - d) asignación de recursos?
 - e) desahogo de procedimientos?
 - f) Incremento de la calidad de los productos y servicios?
 - g) otros?

DIRECCIÓN

1. ¿La dirección dicta las pautas o lineamientos para encauzar a la organización al cumplimiento de su objeto o atribución fundamental?
2. ¿La labor de la dirección se traduce en atributos como:
 - a) solidez financiera?
 - b) valor de la organización como inversión?
 - c) calidad de los productos y servicios?
 - d) innovación?
 - e) calidad de la administración?
 - f) habilidad para atraer, desarrollar y retener a gente talentosa?
 - g) responsabilidad ambiental y comunitaria?
 - h) otros?

LÍDERAZGO

1. ¿Qué estilo de liderazgo ejerce la dirección?
2. ¿El liderazgo se basa en un poder:
 - a) legítimo?
 - b) de recompensa?
 - c) coercitivo?
 - d) personal?
 - e) otros?
3. ¿El poder personal es:
 - a) por conocimientos (experto)?
 - b) por características personales (referente)?
 - c) por jerarquía (posición)?
 - d) otros?

COMUNICACIÓN

1. ¿Cómo se concibe el proceso de comunicación? Descríbalo en forma sucinta.

2. ¿Qué representa la comunicación para la organización?

MOTIVACIÓN

3. ¿Qué modelo de motivación se emplea?

4. ¿El modelo de motivación contempla:

- a) necesidades?
- b) conducta?
- c) recompensa?
- d) otros?

GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO

1. ¿Se apoyan en grupos o equipos de trabajo para incrementar la efectividad organizacional?

2. ¿Qué tipo de equipos formales se han creado?

- a) funcionales
- b) autodirigidos
- c) de investigación y desarrollo
- d) de la alta dirección
- e) demando
- f) de calidad
- g) especiales
- h) culturales
- i) otros

3. ¿Cómo se determinan las ventajas o desventajas derivadas del que hacer de los grupos o equipos de trabajo?

MANEJO DE ESTRÉS Y CONFLICTO

4. ¿La dinámica de la organización genera estrés o conflicto?

5. ¿El estrés y el conflicto se propician por causas tales como:

- a) recursos limitados para trabajar?
- b) ambigüedad en las instrucciones?
- c) comunicación Inadecuada?
- d) falta de información?
- e) diferencia de estatus?
- f) búsqueda de reconocimiento?
- g) ejercicio de la autoridad?
- h) centralización de datos?
- i) otros?

6. ¿Cómo afronta la organización el estrés y el conflicto.?

INFORMACIÓN Y TECNOLOGÍA

1 ¿La tecnología de Información de la organización incluye:

- a) hardware?
- b) software?
- c) telecomunicaciones?
- d) bases de datos?
- e) otros?

2. ¿Se emplean redes de cómputo para compartir información interna y externamente?
3. ¿Qué tipos de sistemas de Información se emplean?
 - a) procesamiento y transacción
 - b) control de procesos
 - c) automatización de oficinas
 - d) reporte
 - e) soporte a decisiones
 - f) decisiones (le grupo o equipo
 - g) expertos
 - h) territoriales
 - i) planeación
 - j) otros
4. ¿La tecnología de Información existente permite una Interacción efectiva con:
 - a) clientes?
 - b) proveedores?
 - c) competencia?
 - d) autoridades?
 - e) grupos de filiación (cámaras)?

TOMA DE DECISIONES

1. ¿Cómo influye la tecnología de información en la toma de decisiones?
2. ¿Se utiliza algún modelo de toma de decisiones?

CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

1. ¿Qué esfuerzos ha realizado la organización para fomentar la creatividad e innovación?
2. ¿Qué relación existe entre Innovación y creatividad, e investigación y desarrollo?
3. ¿El proceso de cambio contempla etapas como:
 - a) el reconocimiento de la necesidad de cambiar?
 - b) el establecimiento de metas para orientar el cambio?
 - c) diagnóstico de aspectos relevantes?
 - d) selección de la técnica de cambio apropiada?
 - e) planeación?
 - f) implementación?
 - g) evaluación y seguimiento?
4. ¿El cambio se orienta a:
 - a) la tecnología?
 - b) operaciones?
 - c) personal?
 - d) diseño de estructuras?
 - e) descentralización o desconcentración de áreas y funciones?
 - f) otros?
5. ¿Qué técnicas se emplean para promover el cambio?
 - a) reingeniería

- b) empowerment
- c) organización inteligente
- d) benchmarking

CONTROL

1. ¿El control parte de un marco de actuación establecido en función de:
 - a) las pautas dictadas por el órgano de gobierno?
 - b) la experiencia obtenida con el tiempo?
 - c) los proveedores?
 - d) los clientes?
 - e) las condiciones del mercado?
 - f) tipo de producto o servicio?
 - g) planes estratégicos?
 - h) otros?
2. ¿Existe congruencia entre los estándares fijados en la fase de planeación y el ejercicio del control?
3. ¿Los plazos fijados en la planeación permiten un control efectivo?
4. ¿Es necesario el ajuste de tiempos?
5. ¿Cuáles son las principales causas que ocasionan un replanteamiento de los plazos?
6. ¿Cómo repercute en la organización la adecuación de tiempos?

NATURALEZA

1. ¿Están definidos los controles de acuerdo con el enfoque:
 - a) Preventivo (anticipa los problemas)?
 - b) Concurrente (resuelve los problemas cuando se presentan)?
 - c) De retroalimentación (resuelve los problemas después de que ocurren)?
2. ¿El control se ejerce de manera tradicional?
3. ¿Están bien identificados los puntos críticos que es necesario controlar?
4. ¿Cómo se retroalimenta el ejercicio del control?
5. ¿Se reciben reportes de seguimiento de las acciones?
6. ¿Qué tratamiento se da a los reportes? Explíquelos brevemente.

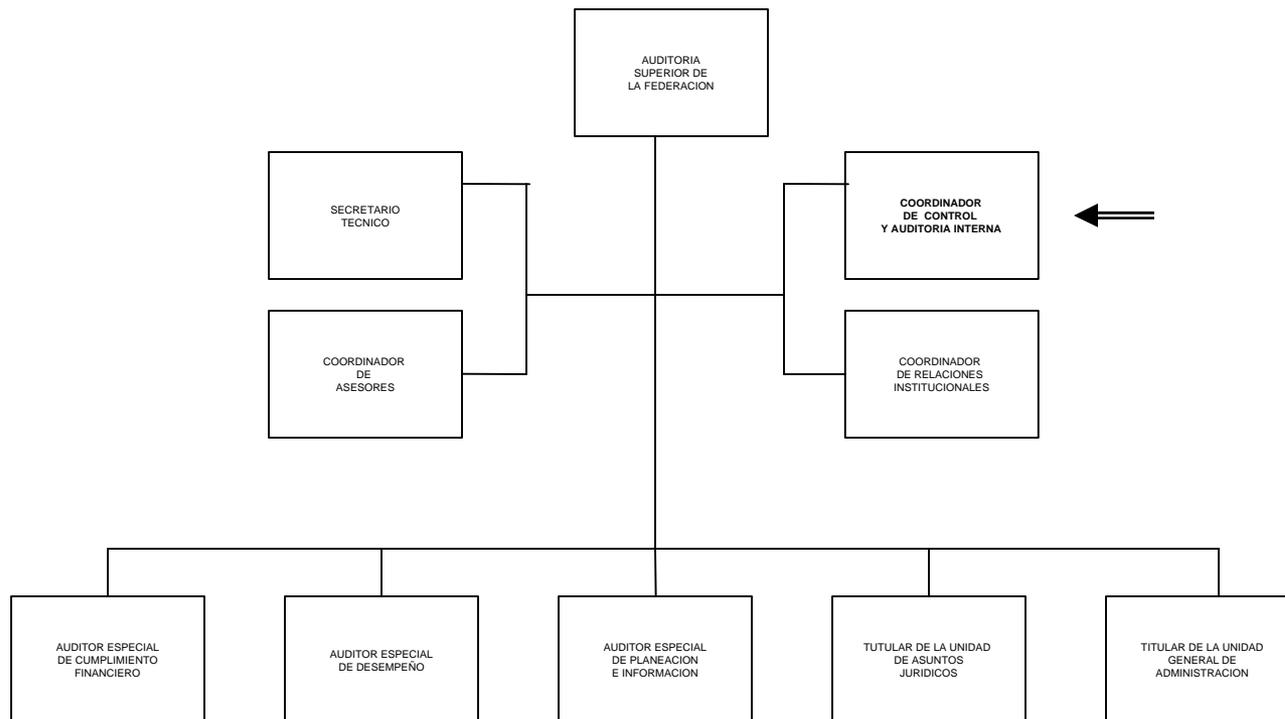
SISTEMAS

1. ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan los sistemas de control?
2. ¿Los controles diseñados permiten:
 - a) vincular las estrategias con su ejecución?
 - b) contar con estándares accesibles?
 - c) la aceptación de toda la organización?
 - d) un balance entre datos objetivos y apreciaciones subjetivas?
 - e) precisión en la orientación de las acciones?
 - f) flexibilidad para ajustarse?
 - g) oportunidad para la toma de decisiones?
 - h) otra?
3. ¿Existe un sistema de cómputo para el control de:
 - a) objetivos?

- b) estructura?
 - c) procesos?
 - d) operaciones?
 - e) personal?
 - f) recursos económicos?
 - g) otros?
4. ¿Qué tipo de recursos informáticos apoyan el control?
 5. ¿La atención de las opiniones y quejas Incide en el clima de la organización?
 6. ¿Constituyen las quejas y sugerencias un recurso para atenuar los niveles de tensión?
 7. ¿Cómo influye el diseño de la estructura organizacional en el control?
 8. ¿Existe un equipo o área de trabajo encargada de formar exclusivas de diseño, preparación, implementación y actualización de controles?
 9. ¿Se emplea la auditoria como mecanismo de evaluación?
 10. ¿Qué tipo de auditoria se aplica?
 11. ¿ Y usted que opinan de su organización, en razón de los mecanismos de control que se aplican?

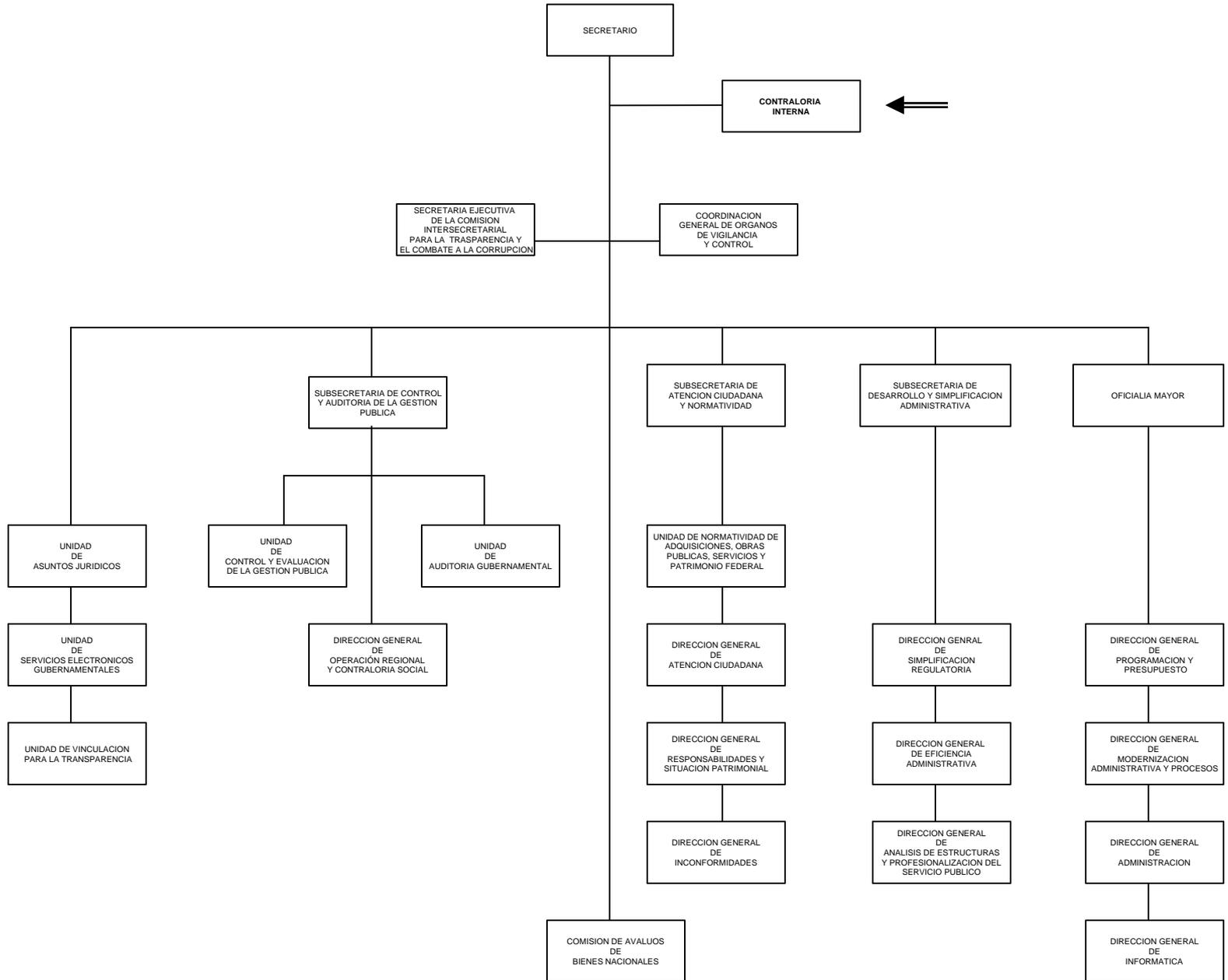
ANEXO No.2

**ORGANIGRAMA
AUDITORÍA SUPERIOR DE LA FEDERACIÓN**



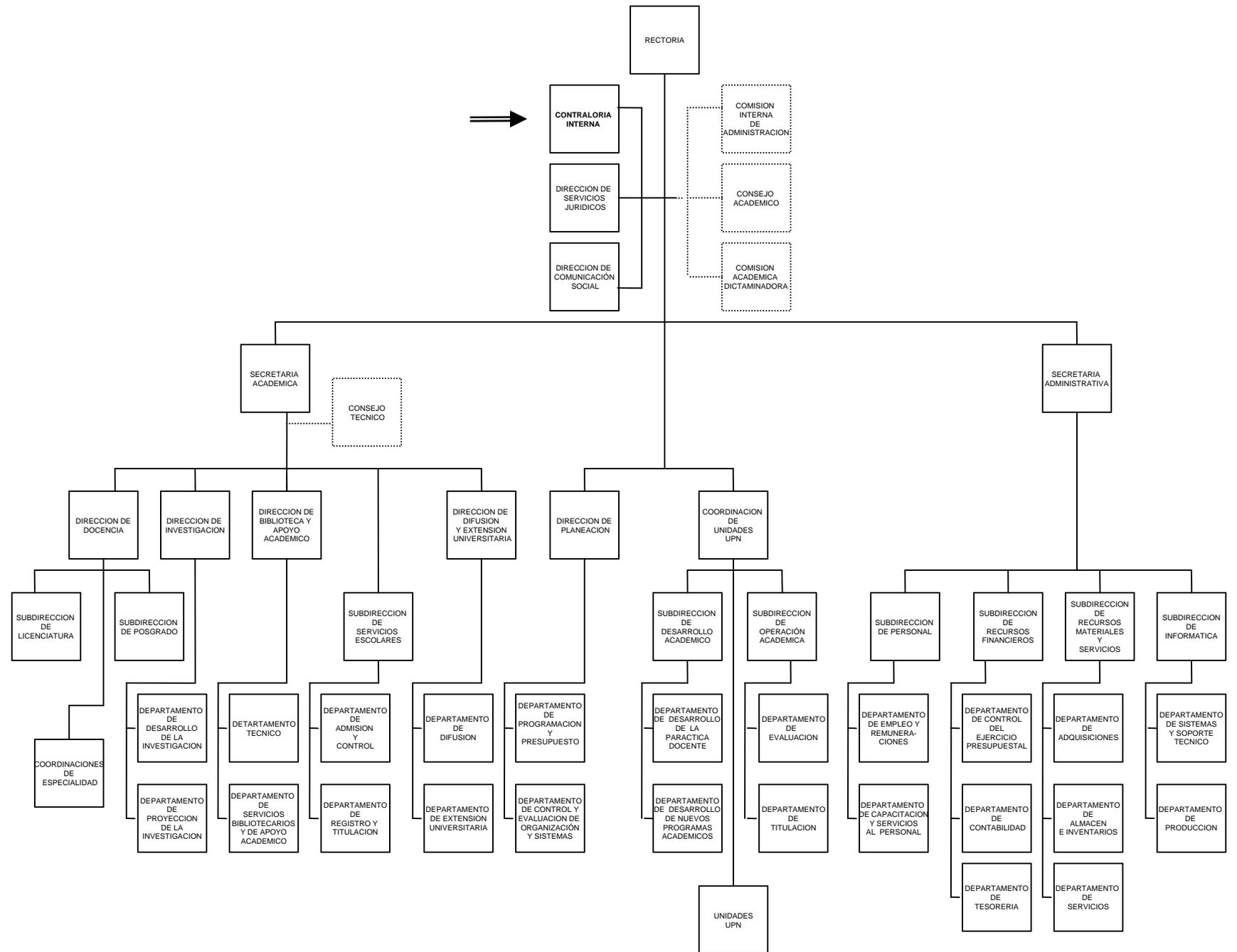
ANEXO No.3

**ORGANIGRAMA
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**



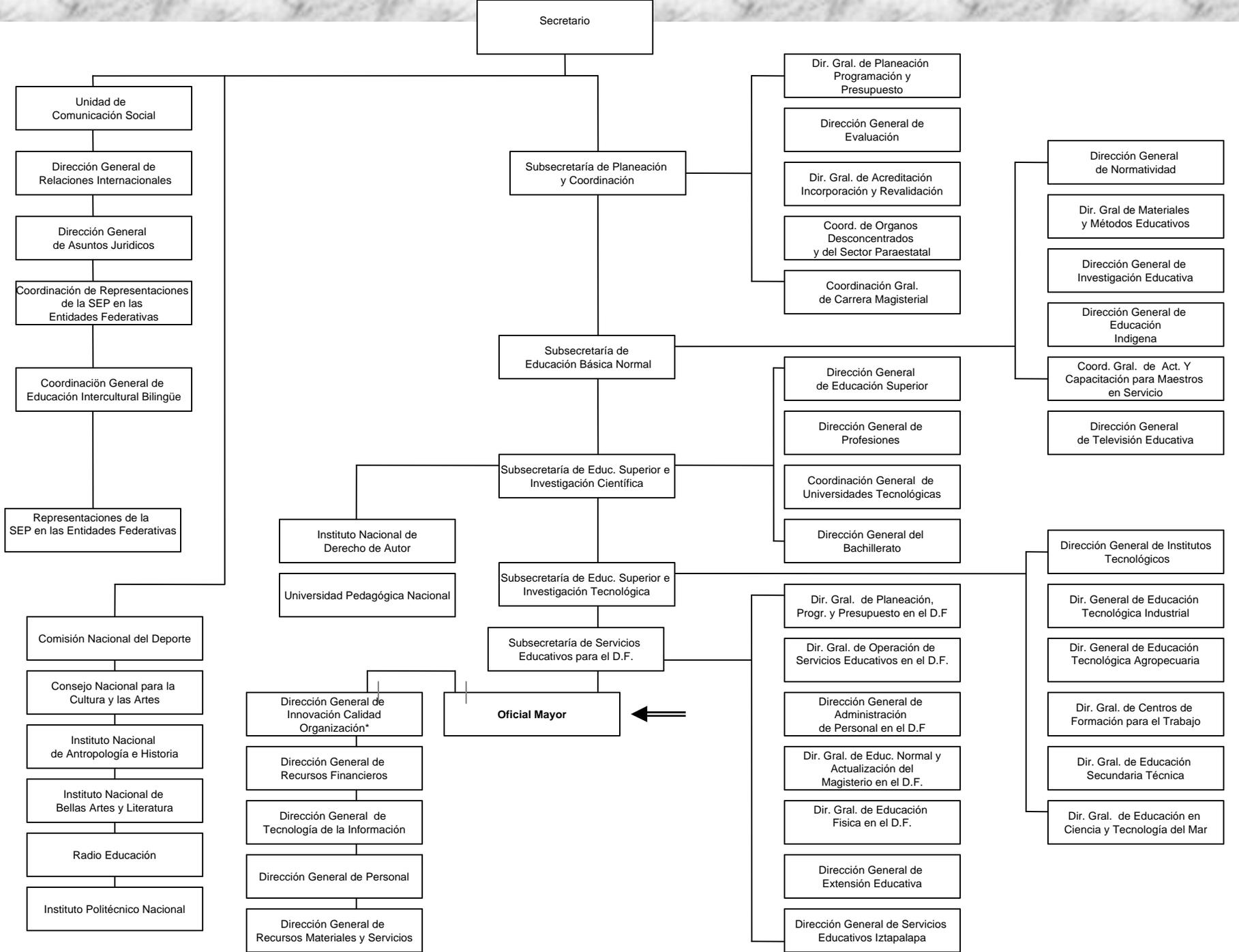
ANEXO No.4

**ORGANIGRAMA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**



ANEXO No.5

**ORGANIGRAMA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA**



ANEXO No.6

**GUÍA SIMPLIFICADA DE AUDITORÍA PÚBLICA
(SECODAM)**

GUÍA SIMPLIFICADA DE AUDITORÍA PÚBLICA

Enero 2002

INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación incluye las actividades a desarrollar en el proceso de auditoría a la Administración Pública Federal, sin que se pretenda sustituir a la Guía General de Auditoría Pública, ya que con la finalidad de agilizar su lectura y aplicación se elaboró de una manera simplificada y enunciativa, más no limitativa.

Cabe mencionar que el desarrollo de la auditoría deberá apegarse a las Normas Generales de Auditoría Pública.

Procedimiento:	I.- Estudio General (Planeación de la Auditoría)
Objetivo:	Conocer, en forma previa a la realización de la auditoría, las características generales del área, programas, proyectos, conceptos o rubros a revisar.

Ref.	Actividad	Documento fuente
I.1	Determine la auditoría a realizar con base en el Programa Anual de Control y Auditoría.	√ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
I.2	Obtenga la información necesaria que le permita conocer la materia a revisar, a fin de planear la auditoría de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública (Cuarta).	√ Ley, Acuerdo o Decreto de creación √ Reglamento Interior de la Dependencia o Entidad √ Normas Generales de Auditoría Pública
I.3	Analice y evalúe los tramos de control interno establecidos por la Dependencia o Entidad, de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Quinta).	√ Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación del ejercicio fiscal a que se sujetará la auditoría.
I.4	Analice la información obtenida y defina los puntos a revisar.	√ Programa Operativo Anual
I.5	Elabore la Carta de Planeación, describiendo los antecedentes de área, programas, proyectos, conceptos o rubros a revisar, objetivo, alcances, posible problemática a la que se hará frente para el desarrollo de la revisión y personal participante.	√ Informes de Autoevaluación √ Cuenta Pública √ Estados Financieros Dictaminados
I.6	Elabore el Cronograma de las actividades a desarrollar y el tiempo programado de ejecución.	√ Informes trimestrales de Avance Físico-Financiero de Metas √ Reportes del Sistema de

		<p>Información Periódica</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Reportes del Sistema Integral de Información √ Resumen Programático Económico Financiero √ Guía General de Auditoría Pública √ Antecedentes de auditorías pasadas.
--	--	--

Procedimiento:	II.- Inicio de la Auditoría
Objetivo:	Formalizar el inicio de la auditoría, y obtener la información suficiente para su ejecución.

Ref.	Actividad	Documento fuente
II.1	<p>Elabore la orden de auditoría la cual deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Estar debidamente fundamentada. b) Estar dirigida al servidor público de mayor jerarquía de la dependencia o entidad, responsable del área o programa por revisar. c) Señalar el nombre del responsable del área de auditoría, así como al Jefe de Grupo y a los auditores que practicarán la revisión. d) Indicar de manera general los alcances de los aspectos y el periodo por revisar. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal √ Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal √ Reglamento Interior de la Secretaría de Contraloría y Desarrollo Administrativo √ Disposiciones normativas

<p>II.2</p> <p>II.3</p> <p>II.4</p>	<p>e) Estar firmada por el titular del Órgano Interno de Control o por quien haya designado.</p> <p>Acuerde reunión con el titular del área a revisar para entregar la “orden de auditoría”, obtenga el acuse de recibo y comente de manera general sus objetivos y alcances.</p> <p>Elabore “acta de inicio” para formalizar la auditoría.</p> <p>Solicite, mediante oficio, la documentación necesaria para iniciar la auditoría.</p>	<p>internas</p> <p>√ Normatividad aplicable al rubro a revisar</p> <p>√ Guía General de Auditoría Pública</p>
Ref.	Actividad	Documento fuente
<p>II.5</p> <p>II.6</p>	<p>Analice la información recabada y compleméntela con la recopilada en el Estudio General.</p> <p>Realice la planeación detallada para definir los trabajos que se desarrollarán en la auditoría, a fin de evitar la duplicidad de funciones y establecer los procedimientos específicos, con objeto de elaborar el “Marco Conceptual”.</p>	

Procedimiento:	III. Ejecución de la Auditoría
Objetivo:	Obtener suficientes elementos de juicio que permitan al auditor determinar el grado de razonabilidad de las situaciones analizadas, la veracidad de la documentación revisada y la confiabilidad de los sistemas, registros y controles internos examinados, para que con ello emita una opinión sólida, sustentada y válida.

Ref.	Actividad	Documento fuente
III.1	Obtenga la información y documentación necesarias para su revisión que esté relacionada con el programa, área o rubro que se analiza, a fin de alcanzar el objetivo planteado.	√ Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos
III.2	Registre la información en cédulas y papeles de trabajo, en los que se asienten los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre las operaciones examinadas. Los papeles de trabajo deberán ser elaborados de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Séptima y Octava).	√ Reglamento Interior de la SECODAM √ Normas Generales de Auditoría Pública √ Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental
III.3	Analice la información recopilada con la profundidad necesaria, en función del objetivo planteado y en relación directa con la problemática determinada, contemplando los Sistemas de Control Interno, de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Quinta).	√ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados √ Guía General de Auditoría Pública √ Normatividad aplicable al rubro a revisar

Ref.	Actividad	Documento fuente
III.4	<p data-bbox="327 334 1297 440">Evalúe los resultados e identifique posibles irregularidades con la documentación necesaria que las sustente, de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Novena).</p> <p data-bbox="327 480 1297 699">Cuando a juicio del titular del área de auditoría alguna observación determinada conlleve presunta responsabilidad administrativa, civil o penal, <i>lo comunicará con oficio al titular del Órgano Interno de Control, anexando el soporte documental respectivo.</i> Independientemente de lo anterior, dicha observación se deberá presentar en el Informe de Resultados.</p> <p data-bbox="327 740 1297 805">Para el desarrollo de las fases antes señaladas, el auditor aplicará las técnicas de auditoría que considere necesarias.</p>	

Procedimiento:	IV.- Resultados de la Auditoría
Objetivo:	Determinar las observaciones con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente. En su caso, integrar el expediente para dar inicio al procedimiento disciplinario correspondiente.

Ref.	Actividad	Documento fuente
IV.1	Comente con el titular del Área de Auditoría los resultados.	0 Normas Generales de Auditoría Pública
IV.2	Elabore la cédula de observaciones que deberá contener: <ul style="list-style-type: none"> a. Título.- Descripción general de la irregularidad. b. Observación.- Hallazgos del auditor que impliquen desviaciones a la normatividad por actos u omisiones de los servidores públicos. Dichos hallazgos deberán estar sustentados con la evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente, de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Séptima). c. Causa.- Motivos que dieron origen a la observación. d. Efecto.- Repercusiones actuales y futuras de la irregularidad que pudieran generarse en caso de persistir. e. Principio Legal.- Normatividad, lineamientos y/o procedimientos transgredidos por los actos u omisiones descritos en la observación. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Principios Básicos de Contabilidad Gubernamental √ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados √ Guía General de Auditoría Pública √ Normatividad aplicable al rubro a revisar √ Papeles de trabajo √ Guía para Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de los Casos con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos

Ref.	Actividad	Documento fuente
z	<p>f. Recomendación Correctiva.- Acciones inmediatas para erradicar la problemática.</p> <p>g. Recomendación Preventiva.- Acciones para evitar la recurrencia de la problemática.</p> <p>h. Fecha Compromiso.- Espacio para la fecha en que el titular del área auditada se compromete a dar solución a la problemática detectada.</p> <p>i. Responsable.- Espacio para la firma del responsable de auditoría.</p>	
IV.3	<p>Comente con el Titular del Órgano Interno de Control las cédulas de observaciones.</p>	
IV.4	<p>Acuerde reunión con el titular del área auditada para comentar las Observaciones y solicite que anote la fecha en que se compromete a dar solución a la problemática detectada, así como su cargo y firma.</p>	
IV.5	<p><u>Casos de Presunta Responsabilidad</u> Obtenga la documentación certificada respecto de los hallazgos con presunta responsabilidad.</p>	
IV.6	<p>Integre la documentación certificada en el "Expediente del Caso con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos".</p>	
IV.7	<p>Turne mediante oficio el expediente de presunta responsabilidad al Titular del Órgano Interno de Control, a fin de iniciar los trámites de denuncia.</p>	

Procedimiento:	V.- Informe de Resultados de la Auditoría
Objetivo:	Dar a conocer formalmente los hallazgos de la auditoría, así como las conclusiones y recomendaciones.

Ref.	Actividad	Documento fuente
V.1	<p>Elabore el Informe de Resultados, en cuanto a su contenido de acuerdo con las Normas Generales de Auditoría Pública (Décima) y en cuanto a su conformación, de acuerdo con la Guía General de Auditoría Pública que deberá contener:</p> <p>a. Oficio de envío (Informe Ejecutivo).- Dirigido al Titular de la Dependencia o Entidad, marcando copia al Titular del área auditada, y a cualquier otra instancia que así lo requiera. Se deberá resumir la problemática planteada en las observaciones de manera clara y precisa.</p> <p>b. Carátula del Informe.- Datos generales de la revisión como son: número de la auditoría practicada, nombre del área auditada y de la Dependencia o Entidad en la que se encuentra adscrita, fechas de inicio y término, así como nombres del coordinador responsable y jefe de grupo de la auditoría.</p> <p>c. Índice.- Número de página de cada capítulo.</p> <p>d. Cuerpo del informe.- Resultados de la auditoría de forma clara y precisa, detallando los Antecedentes; Período, Objetivo, Alcance y Resultados.</p>	<p>0 Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal</p> <ul style="list-style-type: none"> √ Reglamento Interior de la SECODAM √ Normas Generales de Auditoría Pública √ Guía General de Auditoría Pública √ Contenido de Cédulas de Observaciones √ Papeles de trabajo

Ref.	Actividad	Documento fuente
<p>V.2</p> <p>V.3</p>	<p>e. Conclusión y Recomendación General.- Conclusión general de la problemática detectada en el área auditada, así como la recomendación que contribuya a su solución.</p> <p>f. Cédulas de Observaciones.- Cédulas que contengan fecha compromiso de atención y la firma del titular del área auditada.</p> <p>Presente los resultados al responsable de la Auditoría y obtenga su firma.</p> <p>Distribuya el informe de conformidad con lo citado en el inciso a) del punto V.1.</p> <p>Cabe señalar que el informe de resultados deberá incluir el contenido de todas las cédulas de observación, sin distinguir aquellas que presuman casos de responsabilidad de servidores públicos.</p>	

Procedimiento:	VI.- Seguimiento de la Auditoría
Objetivo:	Llevar un control de seguimiento de las medidas adoptadas por las áreas auditadas para atender las observaciones, que permita comprobar su cumplimiento en los términos y fechas establecidos (Normas Generales de Auditoría Pública, Onceava).

Ref.	Actividad	Documento fuente
VI.1	<p>Elabore la Orden de Auditoría de Seguimiento la cual deberá:</p> <ol style="list-style-type: none"> Estar debidamente fundamentada. Estar dirigida al servidor público de mayor jerarquía de la dependencia o entidad, responsable del área o programa por revisar. Señalar el nombre del responsable del área de auditoría, así como el del Jefe de Grupo y el de los auditores que practicarán la revisión. Citar el(los) número(s) de revisión(es) a la(s) que se dará seguimiento. Estar firmada por el titular del Órgano Interno de Control o por quien haya designado. 	<ul style="list-style-type: none"> √ Reglamento de la Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal √ Reglamento Interior de la SECODAM √ Normas Generales de Auditoría Pública √ Guía General de Auditoría Pública √ Informe de Resultados de Auditoría
VI.2	Acuerde reunión con el titular del área a revisar para entregar la “orden de auditoría”, obtenga el acuse de recibo y comente de manera general sus objetivos y alcances.	<ul style="list-style-type: none"> √ Cédulas de Observaciones generadas en la auditoría en cuestión
VI.3	Elabore “acta de inicio” para formalizar la auditoría.	

Ref.	Actividad	Documento fuente
VI.4	Solicite por escrito la documentación que soporte las medidas adoptadas para la solventación de las observaciones determinadas en la auditoría.	
VI.5	Determine si la documentación proporcionada y las acciones desarrolladas atienden las recomendaciones propuestas en la auditoría.	
VI.6	Verifique que el área auditada llevó a cabo las acciones comprometidas en las fechas establecidas para su solventación.	
VI.7	Evalúe el resultado de las acciones adoptadas y elabore la cédula de seguimiento.	
VI.8	Determine si éstas son suficientes para solventar la observación y, de ser así, dé por atendida la observación.	
VI.9	En caso contrario, analice la justificación y re programe la fecha de solventación.	
VI.10	Elabore el Informe de Auditoría de Seguimiento en los términos del Informe de Resultados de Auditoría, especificando “seguimiento” como tipo de auditoría.	
VI.11	Presente los resultados al responsable de la Auditoría y obtenga su firma.	
VI.12	Distribuya el informe de conformidad con lo citado en el inciso a) del punto VI.1.	

BIBLIOGRAFÍA

- ANDERSON, Schmidt. *Contraloría Practica*, Unión tipográfica, Hispano-Americen. México, 1983.
- CLAUDES S. George, Jr. *Historia del Pensamiento Administrativo*, Prentice Hall. México.
- Instituto mexicano de contadores, *normas y procedimientos de auditoría*, 16°ed, México.
- LANZ Cardanes, José Trinidad. *La Contraloría y el Control Interno en México Antecedentes Históricos y Legislativos*, 2ed, Fondo de Cultura Económica. México, 1993
- SCHMELKES, *Manual para la presentación de anteproyectos e informe de investigación*, 2ed, Oxford, México 2001
- LEONARD William, *Auditoría Administrativa*, Diana. México 1975
- FRANKIN Benjamín, *Auditoría Administrativa*, Mc Graw Hill. México 2000
- DIEZ de Bonilla Patricia, *Manual de casos prácticos sobre auditoría administrativa*, 3ed, México 1984
- VAN Gigch John, *Teoría general de sistemas*, Trillas, México 1998
- REYES Ponce Agustín, *Administración moderna*, Limusa. México 2000
- MEGGINSON; PIETRI. *Administración Conceptos y Aplicaciones*, CECSA. México, 2001
- GARZA Treviño Gerardo. *Administración Contemporánea*, Mc Graw Hill. México 2002
- KOONTZ Harold, *Administración una perspectiva global*, Mc Graw Hill. México 2001
- SNELL Bateamen, *Administración un ventaja competitiva*, IRGWIN Mc Graw Hill. México 2001
- RUBIO Ragazzoni Víctor, *Guía practica de auditoría*, Pac. México 2002
- REYES Ponce Agustín. *Administración de Empresas*, 2ed, Limosa. México, 1995.
- RODRIGUEZ Valencia Joaquín. *Sinopsis de Auditoría Administrativa*, 7ed, Trillas. México, 1998.
- VARIOS, *Metodología de la Investigación*, Mc Graw Hill. México 1999
- VAZQUEZ Alfajor José Luis. *El Control de la Administración Pública en México*. UNAM. México, 1996.
- VAZQUEZ Cano Luis. *El Control Gubernamental y la Contraloría Social Mexicana una Visión de la Modernidad en México*. Fondo de Cultura Económica. México, 1994.
- VAZQUEZ Nava María Elena. *La Contraloría Social instrumento que cierre el paso a ineficiencias e irregularidades*, SECOGEF. México, 1994.

HEMEROGRAFÍA

DALE Ernest. *Organización*. 1917- JASSO, Remigio. *Función de las Universidades*, periódico Excelsior. México 5/03/91
GACETA SECODAM. *Órgano de comunicación de la Secretaría de la Contraloría y desarrollo administrativo*, México, N°1 mayo95.

DOCUMENTOS

Fundamental, impulsar la contraloría social en refuerzo del control Institucional, SECOGEF. México, 1993
El Estado Moderno Contraloría social, interacción entre sociedad civil y gobierno, SECOGEF. México, 1993.
La tarea de la Contraloría: Acción básica preventiva, SECOGEF. México, Discurso, 15
SECOGEF. Contraloría Social. México, 1991
Auditoría pública. México, 1994, revista.
Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional
Manual de Organización de la contraloría de la UPN
Decreto de Creación De la UPN
Guía General de Auditoría. SECODAM.

WEBGRAFÍA

www.secodam.gob.mx
www.sfp.gob.mx
www.sep.gob.mx
www.upn.mx
www.asf.mx