

119
2ej.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**EL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE
EDUCACION MEDIA SUPERIOR DEL I.P.N.**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
C O N T A B L E
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CONTADURIA
P R E S E N T A :
MARCELINO JOYA LIMA**

ASESOR DEL SEMINARIO:

C.P. LA. ALFONSO OCHOA PEREZ DUARTE



MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

GRACIAS:

A DIOS

GRACIAS POR TODO LO QUE ME HAS DADO CONSTANCIA Y ENTEREZA PARA LLEGAR A SER LO QUE SOY. POR ESTAR SIEMPRE CONMIGO POR SEGUIR MIS PASOS, POR BENDECIR MI CAMINO.

A MIS PADRES

POR SU COMPRESION Y APOYO, POR HACER DE MI UNA PERSONA DE PROVECHO

A LA UNAM — FCA

POR LA OPORTUNIDAD QUE ME HA DADO DE APRENDER, MIS MAS SINCEROS AGRADECIMIENTOS. Y A MIS MAESTROS QUE ADEMÁS DE TEORIA ME ENSEÑARON ALGO MAS DE LA VIDA.

AL C.P. L. A. ALFONSO OCHOA PEREZ DUARTE

ING. JOSE GARCIA GARCIA

DRA. MARIA DOLORES CARANDE GARCES

ING. JORGE GERARDO SANDOVAL GOMEZ

LIC. MARTHA LETICIA ALCARAZ MEDRANO

LES AGRADEZCO SU APOYO Y ASESORIA PARA EL DESARROLLO DE ESTA INVESTIGACION. Y A TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE DE ALGUNA FORMA U OTRA ME HAN APOYADO PARA LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO.

“UN CAMINO A SEGUIR DONDE EL RETO
ES ENFRENTARSE CON AMOR A LA VIDA”

CON TODO MI CARIÑO

A

MARIA ANTONIA

JORGE ISAAC

Y

DIEGO

"UN CAMINO EN DONDE EL
RETO ES CONVERTIRSE
EN UN AUTENTICO SER HUMANO"

ÍNDICE GENERAL

Páginas

<u>Introducción</u>	i
CAP. I HISTORIA DE LA EDUCACION EN MEXICO	
1. Pasado, presente y futuro de la Educación en México	1
1.1. Pasado de la Educación Media Superior	1
1.2. Presente de la Educación Media Superior	6
1.3. Futuro de la Educación Media Superior	9
2. Las Instituciones de Enseñanza Media Superior	12
3. Concepto	14
4. Objetivos de la enseñanza	15
4.1. Objetivos generales	15
4.2. Objetivos particulares	16
5. Recursos económicos	17
5.1. Subsidio	17
5.2. Ingresos propios	18
6. Administración	18
6.1. Contabilidad	20
6.2. Tesorería	20
6.3. Adquisiciones	20
6.4. Intendencia	20
6.5. Recursos humanos	20
6.6. Contraloría	21
6.7. Sistemas y procedimientos	22
6.8. Planeación arquitectónica	22
6.9. Jurídico	22
CAP. II GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO	
1. Origen y antecedentes	23
2. Definición	27
3. Objetivos particulares del Control Interno	29

3.1	Protección de los activos	30
3.2	Obtención de la información	30
3.3	Eficiencia en las operaciones	31
3.4	Adhesión a las políticas	32
4	Objetivos generales del Control Interno	32
5	Elementos	33
5.1	Organización	34
5.1.1	Dirección	35
5.1.2	Coordinación	36
5.1.3	División de labores	36
5.1.4	Asignación de responsabilidades	36
5.2	Procedimientos	37
5.2.1	Planeación y sistematización	37
5.2.2	Registros y formas	38
5.2.3	Informes	39
5.3	Personal	41
5.3.1	Entrenamiento	41
5.3.2	Eficiencia	41
5.3.3	Moralidad	42
5.3.4	Retribución	42
5.4	Supervisión	42

CAP. III LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR (I.P.N.)

1.	Antecedentes del I.P.N. y de la Dirección de Educación Media Superior	47
1.1	Estructura orgánica del I.P.N.	49
1.2	Antecedentes de la Dirección de Educación Media Superior	51
2.	Marco Jurídico del I.P.N. y de la Dirección de Educación Media Superior	51
2.1	Marco Jurídico del I.P.N.	51
2.2	Marco Jurídico de la Dirección de Educación Media Superior	53
3.	Objetivos Generales de la Dirección de Educación Media Superior	55
3.1	Metas de calidad en el Nivel Medio Superior	56
4.	Estructura Orgánica de la Dirección de Educación Media Superior	56

5	Objetivos y funciones de cada Departamento de la Dirección de Educación Media Superior	57
5.1	Objetivos de la Dirección de Educación Media Superior	57
5.2	Dirección	57
5.3	Comité Interno de Desarrollo Administrativo	61
5.4	Comité Institucional del Desarrollo Académico del Nivel Medio Superior	62
5.5	Departamento de Servicios Administrativos	62
5.6	División de Desarrollo Académico	63
5.7	Departamento de Desarrollo Curricular	65
5.8	Departamento de Desarrollo Docente	66
5.9	Departamento de Desarrollo del Estudiante	68
5.10	División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje	70
5.11	Departamento de Seguimiento del Proceso de Enseñanza Aprendizaje	71
5.12	Departamento de Control de Calidad del Proceso Enseñanza Aprendizaje	73
5.13	Departamento de Evaluación de Actividades Docentes	74
6	Organos Directivos y de Ejecución de la Dirección de Educación Media Superior	74
6.1	Organos Directivos	74
6.2	Organos de Ejecución	76
6.3	Políticas Generales	78
6.4	Supervisión	80

CAP. IV CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

1	Los Manuales como una forma de Control	82
1.1	Historia	82
1.2	Concepto	82
1.3	Diversos tipos de Manuales	83
1.4	Manuales de Procedimientos	83
2	Los Manuales en la Dirección de Educación Media Superior	85
2.1	Manuales Operativos	86

2.2	Manuales Administrativos	87
2.2.1	Los Organos	87
2.2.2	Los Puestos	88
2.2.3	Las Plazas	88
2.2.4	Los Niveles Jerárquicos	88
2.3	Funcionalidad	89
3.	El Control Interno en la Dirección de Educación Media Superior y su aplicación	89
3.1	Ciclo de Ingresos	90
3.1.1	Funciones	91
3.1.2	Asientos contables	91
3.1.3	Formas y documentos	91
3.1.4	Enlaces con otros ciclos	91
3.1.5	Objetivos de autorización	91
3.1.6	Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	92
3.1.7	Objetivos de verificación y evaluación	93
3.1.8	Objetivos de salvaguarda física	94
3.2	Ciclo de Compras	94
3.2.1	Funciones	95
3.2.2	Asientos contables	95
3.2.3	Formas y documentos	95
3.2.4	Enlaces con otros ciclos	95
3.2.5	Objetivos de autorización	96
3.2.6	Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	97
3.2.7	Objetivos de verificación y evaluación	98
3.2.8	Objetivos de salvaguarda física	99
3.3	Ciclo de Producción (porque no es aplicable a la Dirección de Educación Media Superior)	99
3.4	Ciclo de Nómina	100
3.4.1	Funciones	100
3.4.2	Asientos contables	101

3.4.3 Formas y documentos	101
3.4.4 Enlaces con otros ciclos	101
3.4.5 Objetivos de autorización	101
3.4.6 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	103
3.4.7 Objetivos de verificación y evaluación	104
3.4.8 Objetivos de salvaguarda física	105
3.5 Ciclo de Tesorería	105
3.5.1 Funciones	105
3.5.2 Asientos contables	106
3.5.3 Formas y documentos	106
3.5.4 Enlaces con otros ciclos	106
3.5.5 Objetivos de autorización	107
3.5.6 Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones	107
3.5.7 Objetivos de verificación y evaluación	108
3.5.8 Objetivos de salvaguarda física	108
3.6. Ciclo de Información	109
CAP. V METODO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA	
 DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR	
1. Método Descriptivo	111
2. Método de Cuestionario	112
3. Método Gráfico	113
4. Evaluación del Control Interno en la Dirección de Educación media Superior (Método de Cuestionario)	114
4.1 Ciclo de Ingresos	114
4.2 Ciclo de Compras	115
4.3 Ciclo de Producción (no es aplicable)	115
4.4 Ciclo de Nómina	115
4.5 Ciclo de Tesorería	116
4.6 Ciclo de Información	116

5 Dictamen del Control Interno de la Dirección Educación Media	
Superior del I.P.N	117
5.1 Conclusiones	118
5.2 Recomendaciones	119

Bibliografía

Anexo

Notas al Pie de Página

INTRODUCCION

La educación que se imparte dentro del área metropolitana a Nivel Medio Superior, (Escuela Nacional Preparatoria, Colegio de Ciencias y Humanidades, Colegio de Bachilleres, Vocacional, etc.) deben responder a las necesidades socioeconómicas y culturales del país.

La docencia y la difusión de la cultura son actividades fundamentales de las instituciones de este tipo, para lograr lo anterior se requiere de una infraestructura administrativa que le sirva de apoyo para lograr sus objetivos.

Con el paso del tiempo se han provocado cambios en su estructura administrativa como toda organización las instituciones de enseñanza media superior son de naturaleza dinámica y cambiante. Para cumplir sus fines deben renovarse constantemente, esto lo vemos reflejado en los nuevos planes de estudio eliminando y modificando materias que son totalmente anacrónicas para nuestro tiempo y adicionando nuevas disciplinas de actualidad para estar al par de las demás naciones del mundo.

En las funciones administrativas, este cambio debe ser paralelo para que la eficiencia continúe apoyando las funciones básicas. De aquí, la necesidad de contar con un sistema de Control Interno que le permita a las Instituciones un eficiente funcionamiento para adecuarse a las necesidades de la sociedad, y no verse rebasadas ante la demanda de estudiantes.

El presente trabajo de investigación, describe en forma general a la Dirección de Educación Media Superior, dedicada a coordinar y normar todas las actividades de los CEC y Ts, CET 1 y la ESEO, además de vigilar las cuestiones académicas de todas sus escuelas, incluyendo a las que están incorporadas. La finalidad de esta investigación es analizar en forma general el Control Interno de la Dirección de Educación Media Superior y la evaluación del mismo.

CAPITULO I

HISTORIA DE LA EDUCACION EN MEXICO

1. PASADO, PRESENTE Y FUTURO DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO

1.1. PASADO DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Para empezar este trabajo dare un recorrido sobre la Educación en México en sus tres etapas, pasado, presente y futuro

De 1821 a 1841, la tarea educativa en México estuvo a cargo de la Secretaría del Estado y del Despacho Universal de Justicia y Negocios Eclesiásticos. En 1841 cambia su nombre por Secretaría de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria.

Con la expedición de las "Bases de Organización Política de la República Mexicana" de 1843, se crearon la Dirección General de Instrucción Primaria, así como la Junta Directiva de Instrucción Superior, ambas adscritas a la Secretaría de Justicia, Negocios Eclesiásticos, Instrucción Pública e Industria. Esta última Secretaría conservó su denominación hasta 1861, cuando se le designó como Secretaría de Justicia e Instrucción Pública al adoptarse las Leyes de Reforma.

A fines del siglo XIX, la administración pública se encontraba integrada por siete Secretarías de Estado: Relaciones Exteriores; Gobernación, Fomento; Guerra y Marina; Hacienda; Comercio; y Justicia e Instrucción Pública, lo que representaba en el caso de esta última Secretaría que coexistieran dos importantes funciones del Estado: la administración de justicia y el quehacer educativo nacional.

Los principios e ideales de la Revolución de 1910, se tradujeron en la necesidad de promover una educación que incluyera a todas las clases sociales, bajo conceptos de igualdad, de sentimiento nacionalista y de desarrollo y proyección social.

Con la reforma al artículo 14º transitorio de la Constitución, en junio de 1921, se sentaron las bases para la creación de la Secretaría de Educación Pública, el 3 de octubre de ese mismo año.

La idea fundamental para la estructuración de la nueva Secretaría de Educación Pública, consistió en organizarla en forma departamental. La función básica se realizó a través del Departamento Escolar, integrado por secciones, cada una de ellas orientada a la atención de distintos niveles educativos, desde el jardín de niños hasta la Universidad. Asimismo se crearon los Departamentos de Bibliotecas y de Bellas Artes y además de éstos, otros de carácter especial como el de Desalfabetización y el de Asuntos Indígenas.

En 1937 se creó el Instituto Politécnico Nacional como respuesta a la necesidad de consolidar, a través de la formación de profesionales e investigadores en los diversos campos de la ciencia y de la tecnología, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política requeridas para alcanzar el progreso social de la nación.

En 1947, se creó la Dirección General de Enseñanza Normal, con el propósito de dirigir y orientar la transformación de los programas de las escuelas normales urbanas y rurales, a fin de adaptarlas a la aplicación de un nuevo programa de estudios a nivel nacional, emitido para las escuelas primarias.

Por Decreto Presidencial del 12 de febrero de 1958, se creó la Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos, lo que constituye una de las más trascendentales realizaciones educativas. En febrero de 1960 se entregaron los primeros libros editados. Esta primera edición comprendió un tiraje de 15,492,193 ejemplares.

En 1960, la estructura de la Secretaría de Educación Pública, registró un cambio fundamental se crearon tres Subsecretarías: la General de Coordinación Administrativa, la de Asuntos Culturales y la de Educación Técnica Superior. El Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial se elevó de rango y formó la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial y Comercial.

En 1971, la Reforma Educativa emprendida por el Ejecutivo Federal, exigió efectuar cambios en la composición de la Secretaría, con el propósito de definir una planeación y

coordinación que orientara las funciones y objetivos, no sólo de la Dependencia, sino también de los organismos existentes en el ámbito educativo que configuraron su sector.

El 30 de agosto de 1973 se expidió en el **Diario Oficial de la Federación**, el primer Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en el que se fijaron las competencias, la organización y las funciones para cada una de las áreas administrativas que la conformaban manteniendo sin cambios la estructura establecida dos años atrás.

En ese mismo año, se expidió la Ley Federal de Educación que regulaba la educación que imparten la Federación, los estados y los municipios, así como los organismos descentralizados y los particulares con autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, bajo un esquema de organización centralizado.

En 1974 en congruencia con la estructura ya establecida, se elaboró y difundió el primer Manual de Organización General de la Secretaría de Educación Pública, como el instrumento requeando para el adecuado cumplimiento de las funciones y objetivos definidos, tanto para las diversas unidades administrativas centrales que conformaban esta Dependencia, como para los organismos descentralizados con los que mantenía coordinación operativa y jurídica.

Con el Reglamento Interior de la Secretaría, publicado en el **Diario Oficial de la Federación** el 27 de febrero de 1978 y bajo el objetivo de reagrupar las tareas de la Secretaría, así como simplificar, actualizar y adecuar las unidades administrativas que la conforman, se estableció la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, y, a nivel de Dirección General, se creó la Unidad de Delegaciones.

El Reglamento Interior publicado en el **Diario Oficial** del 4 de febrero de 1980, incorporó a la estructura organico-funcional de la Secretaría, al Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica y al Consejo Nacional Consultivo de Educación Normal.

El Reglamento Interior de la Secretaría, publicado el 20 de enero de 1981, oficializa las acciones encaminadas hacia el reforzamiento de la educación básica la educación onentada a los adultos y el impulso a la educación física y al deporte.

En 1981, se establecieron dos Subsecretarías la **Subsecretaría de Educación Media**, con el propósito de garantizar la operación de los servicios educativos de secundana en sus tres modalidades, la Dirección General de Educación Secundana; Educación Secundana Técnica, Educación Media Superior y la Unidad de Telesecundana; y la **Subsecretaría del Deporte**, reforzando su funcionamiento mediante la creación de la Dirección General de Centros de Educación Física y Deporte.

El 9 de agosto de 1985, se modificó el Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública, en observancia del Programa de Racionalización Administrativa del Ejecutivo Federal, cuyo objetivo fue el de modernizar el aparato administrativo, optimizar la aplicación del gasto corriente y evitar la duplicidad de funciones.

En acatamiento a estas disposiciones, la Secretaría de Educación Pública efectuó una revisión a su estructura orgánica básica, resolviendo realizar un reacondo de las funciones desarrolladas por las áreas adscritas a sus diferentes Subsecretarías. Así, se formalizó la desaparición de la Subsecretaría del Deporte y la fusión de la dirección General de Educación Inicial y de Educación Preescolar.

El 18 de mayo de 1992, se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, en el que se definió la corresponsabilidad entre la Federación y los Estados y Municipios.

Cada uno de los gobernadores de los estados libres y soberanos de la República se comprometieron a reconocer que la educación es un campo decisivo para el porvenir del país, por lo que se hace indispensable reorganizar el sistema educativo, reformular los contenidos y materiales educativos.

El 19 de mayo de 1992, se publicó en el **Diario Oficial de la Federación**, el Decreto **Presidencial** por el que el Ejecutivo Federal, por conducto de la Secretaría de Educación Pública y con la participación que correspondiera a otras dependencias y entidades federativas, la celebración de los convenios que fueran necesarios para el oportuno y cabal cumplimiento del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica.

Acción importante representó la voluntad política del Gobierno Federal para promover **iniciativas** orientadas a reformar, tanto la Constitución Política en materia educativa, como la **Ley Federal de Educación**, a fin de responder a las necesidades del desarrollo de nuestro país y a su inserción en el concierto internacional. Así el 5 de marzo de 1993, se publicó en el **Diario Oficial** el Decreto **Presidencial** que declara reformados los artículos 3º y 31º fracción 1 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

El 26 de marzo de 1994, se publicó en el **Diario Oficial de la Federación** el **Reglamento Interior** de la Secretaría de Educación Pública, mediante el que se implantó el **modelo organizacional** que responde a los principios y compromisos asumidos en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y la **Ley General de Educación**, lo que implicó el romper las estructuras tradicionales de operación para proporcionar el servicio de educación básica y normal.

El nuevo modelo organizacional adoptado por la Secretaría, se caracteriza por **consolidar** en una sola unidad de mando la normatividad educativa a través de la **Subsecretaría de Educación Básica y Normal**, mientras que la operación de los servicios educativos es transfiere a los gobiernos estatales y a la **Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal**, en los niveles de Educación Básica y Normal; así como fortalecer la planeación, programación y evaluación del Sistema Educativo Nacional con la **reestructuración** de la Subsecretaría de Planeación y Coordinación.

El 4 de julio de 1994, se publica el Acuerdo Secretarial 196, por el que se adscriben orgánicamente las direcciones generales, órganos desconcentrados y unidades administrativas de la Secretaría de Educación Pública y se delegan facultades.

1.2. PRESENTE DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

Actualmente la Educación Media Superior ha sufrido cambios muy radicales con el examen único fue el punto de partida para terminar el esquema educativo anterior y tradicional, ahora se crea otro más acorde con la realidad en el cual muchos padres de familia, estudiantes e incluso la misma sociedad. No estuvieron de acuerdo con los resultados, y las protestas como es lógico no se hicieron esperar, para muestra anexo algunas noticias que se publicaron en el periódico uno más uno, en fecha reciente y posterior a la publicación de los resultados.

"Resultados, felices en 131 mil hogares, resignación, incertidumbre e incluso rabia en los cien mil restantes, son también un retrato de las esperanzas que la educación representa para los mexicanos, y al mismo tiempo dan cuenta de sus falsas e incumplidas promesas.

Se van por el camino fácil quienes pretenden hacemos creer que el problema es que "somos un país de reprobados".

Si aceptamos esa conclusión en ella habría que incluir a la S. E. P., pero también a la izquierda, a los educadores y a la Sociedad Civil, ahora expresada en los miles de padres de familia que protestan frente al CENEVAL.

No se trata, sólo de malas o buenas noticias sino de un conjunto de cuestiones frente a las que resulta urgente la cautela, el reconocimiento de errores y el diseño de alternativas.

¹ Diario Oficial de la Federación (segunda sección) Manual General de la S.E.P. Viernes 16 de Diciembre de 1994. Págs. 1, 2, 3 y 4.

Con el examen único se dio un salto cualitativo y una ganancia histórica, luego de que las autoridades educativas decidieron otorgar un lugar a todos los aspirantes que solicitaban acceso a la enseñanza Media Superior Pública.

Ahora bien, debemos enojarnos con los padres de familia, con los jóvenes, porque reniegan de la enseñanza técnica, de las opciones que no garantizan un ingreso futuro a la Universidad. Claro, es un disparate — dicen funcionarios y algunos expertos — pretender que todos seamos profesionistas universitarios, también es positivo e importante ser tomero mecánico, operador de máquinas, servidor en la industria sin chimeneas, secretaria... “En Francia, en Alemania” Si, cierto, también es importante y el Primer Mundo tiene ejemplos dignos de tomarse en cuenta.

Pero la realidad de México ha sido otra y transformarla implica quitar caminos mediante pasos certeros, aquí la tradición y el reconocimiento social se establecieron del lado de las profesiones liberales, de los licenciados.

Por supuesto que los organizadores de examen argumentan con propiedad que un día debíamos empezar a reorientar la matrícula y no esperar a que esto correspondiera, por su valor social con la oferta.

Pero entonces, hay que hacer el cambio completo: que junto a la cantidad, igualmente se eleve la calidad. La más reciente medida que la Comisión tomó de la cual se dio noticia es que el CONALEP se convirtió ya en bachillerato; dejará de ser la opción terminal de la Enseñanza Media Superior Mexicana; sus egresados como los de las prepas de la U. N. A. M. y los C.E.C.yT del Poli o del Colegio de Bachilleres, podrán convertirse en universitarios, si así lo buscan, dentro de tres años.

El anhelo y la nostalgia por el Estado benefactor tiene sus raíces en la historia. Si los padres de familia salen a gritar su inconformidad y a exigir educación de verdad, es porque en la memoria colectiva está presente la respuesta que con Echeverría tuvo la sociedad tras los reclamos de democratización de oportunidades: ahí habitan la exaltación que el discurso oficial y político ha hecho de los frutos educativos como

redención ante la pobreza y el rezago. Justo Sierra, Vasconcelos, Mora, Reyes Heróles, los liberales, los constitucionalistas, el artículo tercero, sus recientes reformas que prometen calidad y hasta la federalización de la enseñanza básica que impulsó el actual Presidente desde su titularidad en la S E P.

Coexisten en las raíces de lo que ahora es la educación mexicana, las mejores ideas, los grandes proyectos, los parches, la habilitación apresurada de las aulas que en los setentas buscaba desactivar la explosividad política, las universidades concebidas como amplios estacionamientos de desempleados más que como centros de generación de conocimientos nuevos.

Por eso hoy frente al incremento de la matrícula, la reforma de tacto de los Conaleps y las sorpresas que abrió el examen único, no es ocioso preguntar ¿Porqué? ¿Para quiénes? ¿Con qué? ¿Hasta dónde?*

HAY SOLO PEQUEÑOS AVANCES EN EDUCACIÓN

En la U N A M fueron admitidos aspirantes que obtuvieron precisamente cuatro de calificación en el examen para ingresar al nivel licenciatura, ese hecho demuestra el fuerte cuestionamiento que se debe hacer a la calidad de la enseñanza, es un problema que se hace extensivo a todo el sistema educativo.

No es posible seguir engañando a la juventud diciéndole que con cuatro podrá entrar a cursar estudios superiores o de nivel medio superior, prevalecen graves deficiencias académicas en el periodo educativo del estudiante desde primaria hasta licenciatura, por lo que en el corto plazo se deben tomar medidas contundentes a fin de alcanzar los estándares educativos que sean satisfactorios para la sociedad.

PROTESTAN ANTE EL CENEVAL POR PLANTELES ASIGNADOS

*Estudiantes que presentaron el examen único comenzaron a dar muestras de inconformidad debido a que no fueron asignados a la primera opción que eligieron para

cursar el nivel medio superior. Cerca de 500 personas, entre padres de familia, estudiantes y simpatizantes, se manifestaron frente a las instalaciones del Centro Nacional de Evaluación (CENEVAL) para quejarse por el incumplimiento de canalizar a los estudiantes a los planteles cercanos a su domicilio.²

1.3. FUTURO DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

En este año el examen único generará en el futuro una "Segmentación Educativa" al concentrar a los mejores estudiantes en las instituciones que garantizan un futuro y a los menos buenos en las pocas cotizaciones porque ofrecen formaciones de dudoso reconocimiento social.

Sin embargo esta inequidad puede resolverse si a partir de ahora se diseñan políticas para que todas las escuelas de bachillerato, sean Universidades Tecnológicas o Técnicas impartan una calidad equivalente. Al advertir los peligros y las potencialidades de la selección unificada, la creciente demanda en Educación Media Superior y Superior se debe a que en la actual crisis del país, "La escuela se ha convertido en una panacea, en la única oportunidad para el desarrollo de los jóvenes".

"Actualmente si un muchacho logra ingresar a la Preparatoria uno o cinco de la U.N.A.M., o una Vocacional del IPN, opciones ambas muy cotizadas, tendrán garantizado un futuro. Pero que pasa con los jóvenes que se ubiquen en la formación tecnológica, la cual si bien debería ser cotizadísima, siguen sin serlo. Por supuesto que también la enseñanza del CONALEP puede, potencialmente ser muy buena, porque es un error creer que solo con el bachillerato universitario se adquiere un mayor valor. La mayor parte de nuestras Instituciones tienen deficiencias internas muy serias y ofrecen una calidad bastante dudosa; están plagadas de falta de recursos por lo que aunque posean en teoría un planteamiento Pedagógico maravilloso, muy pocas escuelas logran practicarlo.

² UNO MAS UNO, Sábado 3 de agosto de 1996. Escritor Rubén Vázquez Pérez. Pág. 8

Para lograr este cambio de percepciones sociales implicaría habilitar otras oportunidades de desarrollo, particularmente laborales, a fin de que nuestra Educación Básica de nueve años, constitucionalmente obligatoria tuviese un valor. Una persona con Secundaria terminada puede desempeñarse en un trabajo con remuneración digna y tener desde ahí posibilidades de desarrollo. Si esto no sucede la realidad continuará demostrando que "quien tiene mayor escolaridad también posee más oportunidades sociales". Lo mismo seguirá pasando en el caso de la demanda hacia los estudios universitarios.

El sistema mexicano de Educación Media Superior se caracteriza por una versatilidad muy positiva, acorde con los intereses y las expectativas diversas de nuestros jóvenes. Pero desafortunadamente estas Instituciones no se han centrado en asegurar la calidad de lo que ofrecen. No se trata de incrementar una u otra oferta sino de entender la transformación que el mundo experimenta ante la relevancia del desarrollo tecnológico, el cual está modificando radicalmente la división que hasta ahora existió entre trabajo intelectual y manual.

La idea sería que todo mexicano que ingrese a la Enseñanza Media Superior reciba una formación de calidad sustentada en una fuerte cultura científica, tecnológica y humanística. Ya no es posible sostener que frente a equis número de profesionistas requiramos de "y" número de técnicos.³

"El propio CONALEP, el cual admite que el nivel de deserción y reprobación asciende al 70 %, principalmente por causas familiares, ya que la gran mayoría de su matrícula, está compuesta por jóvenes de escasos recursos, quienes deben truncar su preparación académica para incorporarse al mercado laboral, casi inmediatamente después de la secundaria. El CONALEP fue creado hace 18 años con el fin de preparar a los jóvenes mexicanos que tuvieran urgencia de incorporarse al mercado laboral.

Con esta fórmula, el Colegio ha logrado captar al 50 % del total de alumnos inscritos en la educación profesional media ya que cuenta con 195 mil 300 de los 405 mil 700

³ UNO MAS UNO Martes 30 de Julio de 1996. Escritor Ivonne Melguz. págs. 1-2.

alumnos existentes. A los 18 años de su creación las condiciones económicas y comerciales de México hacen necesario impulsar cada vez más las opciones educativas como el CONALEP, pues de acuerdo con los datos del Banco de México la fórmula para lograr el equilibrio productivo en una nación es contar con cuatro técnicas por cada profesionista*.

EVALUACIÓN DEL BACHILLERATO EN LA U.N.A.M.

Que impacto tendrán la aplicación del examen único, estos efectos se van a medir, como todos los procesos educativos, después de cada cuatro o cinco años. Quizá en tres o cuatro años, la Universidad notará un cambio muy importante entre el bachillerato que teníamos hace tres años o aún hoy al que habrá entonces. Asimismo una cuestión que habrá de enfrentar la U.N.A.M. en el futuro, es la revisión del pase reglamentado del bachillerato a la licenciatura.

"El Rector de la U.N.A.M. José Sarukhán Kermec, dijo que no hay necesidad de esperar a tomar una decisión del denominado **pase automático**, si es que el **análisis** sobre el particular está completado y se ha hecho bien.

Corresponde al Consejo Universitario decidir al respecto y rechazó que la determinación tenga que darse antes de que concluya su segundo periodo al frente de la Rectoría de la U.N.A.M.

El Rector de la U.N.A.M. remarcó que el Consejo Universitario definirá las formas y los tiempos para decidir sobre el **pase automático** de la manera más adecuada y advirtió que lo que se tiene que cuidar es el bienestar de la institución.

El **pase automático** es el mecanismo mediante el cual hasta ahora los alumnos de Preparatoria y Colegio de Ciencias y Humanidades ingresan al nivel Licenciatura, sin necesidad de presentar examen de admisión, como el resto de aspirantes provenientes

* UNO MAS UNO Domingo 21 de Julio de 1996. Escritor Leticia Robles de la Rosa Page 3 y 4

de escuelas ajenas a la U.N.A.M. Su eliminación implicaría una fuerte movilización de activistas universitarios que afectaría el desarrollo de las actividades escolares”³

2.- LAS INSTITUCIONES DE ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

Para definir qué son las instituciones de enseñanza media superior, empezaremos por explicar lo que es una Institución

INSTITUCIÓN. (del latín institutio - tionis) Casa de educación o instrucción, acción de instruir, casa establecida (diccionario Larousse); institución libre de enseñanza.- órgano de cultivo y propagación de la ciencia, cuyos estatutos se aprobaron el 31 de mayo de 1876. Fue su fundador Don Francisco Giner de los Ríos, quien congregó en torno suyo a un conjunto de profesores e intelectuales, unidos por el común afán de crear el Centro Pedagógico.

El origen ideológico de la institución es el Krausismo Español, que iniciara Don Julián Sáenz del Río. La institución que fue el primer intento pedagógico de verdadera importancia en España sentó las bases de la enseñanza primaria y secundaria en función de que hubiera entre ambas lógica solución de continuidad, alcanzó también testamentos superiores creados a su influjo: la Junta de Ampliación de Estudios de Investigaciones Científicas y el Centro de Estudios Históricos.

Una vez que se entiende por Institución, analizaremos el Sistema Educativo Nacional, para comprender lo que es una Institución de Enseñanza Media Superior

El Sistema Educativo Nacional comprende los tipos elemental, medio y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar.

En estos tipos y modalidades se imparten cursos de actualización y especialización.

³ UNO MAS UNO Sábado 24 de Agosto de 1996. Escritor Rubén Vázquez Pérez página 3 y 7

El Sistema Educativo Nacional comprende además la Educación Especial o la de cualquier otro tipo y modalidad que se imparte de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran.

El tipo elemental está compuesto por la Educación Preescolar y la Primaria.

La Educación Preescolar no constituye antecedente necesario de la primaria, y ésta es obligatoria para todos los habitantes de la República.

El tipo medio tiene carácter formativo y terminal, y comprende la educación secundaria y el bachillerato. Conocida también como Educación Media Superior.

En relación al aspecto normativo señala que la educación primaria y secundaria serán obligatorias en relación al Art. 3 Constitucional: "Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado -- Federación, Estados y Municipios -- impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación Primaria y la Secundaria son obligatorias".⁶

El tipo superior está compuesto por la licenciatura y los grados académicos de maestría y doctorado. En este tipo queda comprendida la educación normal en todos sus grados y especialidades.

Es importante mencionar que la educación es el medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga conciencia de solidaridad social.

⁶ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, Decimosegunda Edición. Editorial Trillas S. A., de C. V., año de 1995. Pág. 10

3 - CONCEPTO

Para tener una idea mas clara sobre lo que es el Nivel Medio Superior, daré algunos conceptos:

En Ingeniero José García García, titular de la Dirección de Educación Media Superior del I.P.N. dice "La enseñanza del Nivel Medio Superior es el pilar fundamental de la estructura institucional del Politécnico. Es el semillero de donde surgirán los técnicos y futuros profesionistas que al incorporarse a los sectores productivos de bienes y servicios apoyarán el desarrollo económico del país.

El titular de la Dirección de Educación Media Superior (D.E.M.S.), José García García, define así la importancia que para el Instituto representa este nivel educativo, cuyo objetivo es ofrecer a sus estudiantes las competencias y aptitudes necesarias para incorporarse como técnicos calificados al mercado laboral, o bien para continuar su formación profesional"

Para la Doctora Dolores Carande Garces titular del Comité Institucional de Desarrollo Académico del Nivel Medio Superior dice:

"El Nivel Medio Superior del I.P.N. tiene dos modalidades, una propedeutica y la otra formación terminal, los estudios de este nivel tienen carácter bivalente ya que sus egresados tienen la posibilidad de obtener el título de técnicos, que los califica para incorporarse de inmediato al mercado laboral, o bien pueden continuar su formación como profesionistas en el nivel Superior"

En lo personal el nivel medio superior es la base fundamental del desarrollo económico y social del país de donde egresan los futuros profesionistas de todas las áreas que podrán desempeñar su profesión para beneficio propio y para el desarrollo de la nación. Como su nombre lo indica es un "Nivel Medio entre la Educación Básica y Educación Superior"

4 - OBJETIVOS DE LA ENSEÑANZA

4.1. Objetivos generales

La enseñanza cumple funciones elementales como

Transmitir conocimientos, cultura general, creatividad, difundir y aumentar los conocimientos que se generan constantemente.

Las leyes de las instituciones, comparten los objetivos de conservar, transmitir, difundir o aumentar la cultura. Además:

"Propiciar la aplicación de los conocimientos científicos en la solución de los problemas estatales y nacionales para mejorar las condiciones de vida del pueblo".

"Estudiar los problemas actuales de la convivencia humana y particularmente de México".

Emitir la normatividad pedagógica necesaria para la educación básica y normal de carácter nacional, en los términos del Artículo 3º Constitucional y de la Ley General de Educación.

Promover, orientar, y, en su caso, proporcionar la educación inicial, indígena, especial para adultos, media superior tecnológica, superior y superior tecnológica, necesarias para el desarrollo de la nación, en los términos de la legislación que les sea aplicable.

Apoyar la investigación científica y tecnológica, fomentar su desarrollo y competitividad, conforme a las prioridades del país.

Promover y regular el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación para maestros de educación básica

Garantizar la protección y difusión del patrimonio cultural, artístico, arqueológico e histórico de la nación.

Garantizar la protección, vigilancia y registro del derecho de autor, en los ámbitos nacional e internacional, de conformidad a lo estipulado en la Ley federal del derecho de autor

Establecer los mecanismos e instrumentos necesarios que regulan el ejercicio profesional, en los términos de la Ley Reglamentaria del artículo 5º constitucional.

Promover el uso adecuado y eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros asignados, así como establecer las medidas que propicien la modernización administrativa.

4.2 Objetivos particulares

También es la preparación de profesionales, un objetivo que claramente se encuentra todavía de acuerdo con la herencia Napoleónica de la Universidad del siglo diecinueve, que en el siglo veinte solo se ha modificado para añadir el objetivo adicional de la preparación de investigadores, profesores y técnicos útiles a la sociedad.

En varias instituciones de los objetivos formales no van más allá de la transmisión de la cultura y preparación de profesionales, pero en otras se reconoce a las instituciones un papel más activista en la sociedad o sea el de "Realizar la investigación científica en relación con las necesidades regionales y nacionales". Entre otros objetivos particulares destacan.

Proporcionar los servicios de Educación Básica y Normal en el Distrito Federal.

Fomentar el deporte, la cultura física y la recreación de la población como elementos necesarios para la formación armónica del individuo

Los objetivos que enumere sugieren claramente, por lo menos un intento activo de ocuparse de los problemas Sociales, políticos y Económicos de nuestro País.

Hay que añadir el desarrollo de la difusión cultural, ya que también es una tarea esencial, porque se trata de crear o fortalecer una atmósfera cultural, es decir, que el

estudiante respire cotidianamente este clima natural, de tal manera que se rompa con el viejo prejuicio de que las manifestaciones culturales son suntuosas, y de lujo.

5 - RECURSOS ECONÓMICOS

El financiamiento es uno de los problemas más críticos de las Instituciones de Enseñanza y es el tema fundamental para la planificación educativa.

El financiamiento no debe considerarse solamente como el continuo aumento de los recursos que son necesarios invertir para satisfacer y atender la demanda de educación, sino que debe tratarse en relación con otros fenómenos sociales que hacen que el financiamiento no sea homogéneo. Estos fenómenos inciden en las decisiones y los apoyos económicos que se dan a las Instituciones.

El análisis del financiamiento y algunos criterios de asignación de recursos, están vinculados estrechamente con el proceso general del desarrollo de la educación en relación con los aspectos del presupuesto federal:

5.1. Subsidio. El financiamiento de la educación depende en gran parte del Gobierno Federal, pero el desarrollo de las Instituciones de provincia ha descansado en parte sustancial en el financiamiento de los Estados, y sin duda así seguirá sucediendo.

"Durante los últimos años, el apoyo a la Educación Media y Superior a través de subsidios, construcciones y equipos ha alcanzado un monto superior a los 23,400 millones de pesos, lo que ha permitido a las Instituciones aumentar la atención de la demanda y no cerrar las puertas a muchos estudiantes que soliciten su ingreso".⁷

Sin embargo y, a pesar de este esfuerzo, encontramos aún la gran diferencia que existe entre la atención real y la demanda.

⁷ UNO MAS UNO Lunes 2 de Septiembre de 1996 Escritor Octavio Ochoa Jorge Pág. 5

Los subsidios otorgados por el Gobierno Federal o los estados a las Instituciones, son manejados mediante un presupuesto, entendiéndose por este como el documento que provee los ingresos y estima los egresos durante un periodo permitido, que generalmente es de un año, y representa por tanto el instrumento para alcanzar las metas y objetivos de la Institución

La distribución interna del presupuesto entre los departamentos es responsabilidad del Consejo Técnico, quien deberá considerar las recomendaciones de la administración central y de acuerdo con las necesidades de cada departamento o facultad (de acuerdo con las necesidades planteadas por cada dependencia, o bien tomando en cuenta el volumen de población escolar, las condiciones de trabajo de profesores y la situación de bibliotecas, laboratorios, etc.) las cifras finales se determinan de acuerdo con antelación por la comisión de presupuesto

5.2 Ingresos Propios. El financiamiento o subsidio no ha seguido el mismo ritmo de crecimiento que la matrícula, por tanto han surgido nuevas formas de financiamiento para las Instituciones. Se han hecho esfuerzos para crear patronatos privados destinados a reunir fondos. También se obtienen nuevos ingresos derivados de publicaciones, musicales y presentaciones teatrales, donativos etc.

La sugerencia más común es un aumento sustancial de las cuotas y matrículas aunado a un programa más activo de becas y préstamos. Dichos esfuerzos se han traducido en huelgas estudiantiles, pero aparentemente se considera que se puede y debe obtener tal aumento prestando la debida atención a los estudiantes sin recursos

Los principales obstáculos para la obtención de nuevas fuentes importantes de fondos han sido las protestas estudiantiles y la falta de comprensión de los empresarios y funcionarios estatales y particularmente los federales

6 - ADMINISTRACIÓN

La capacidad de una Institución de Enseñanza para responder a las necesidades sociales y económicas de su región, y para mejorar su capacidad de impartir enseñanza

efectiva, actualizada depende en gran medida, naturalmente del apoyo administrativo o sea, la estructura administrativa de una Institución, está proyectada para ayudar a la misma a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada. Las diferentes dimensiones, dirección y programas en las Instituciones, impiden que se pueda presentar un modelo administrativo exacto para todas. El éxito de un sistema administrativo de una Institución de Enseñanza Media y Superior se puede medir, en parte, por el grado de coordinación eficaz que existe entre las divisiones y departamentos.

Las principales áreas de administración son por lo menos cinco, estas son

1. Docencia
2. Servicio al alumnado
3. Operaciones Financieras y Administrativas
4. Investigación
5. Difusión Cultural

En el caso de las Instituciones de Enseñanza, muchos funcionarios administrativos están utilizando computadoras, para aumentar la eficiencia de las operaciones administrativas, habiéndose obtenido buenos resultados en la preparación de nóminas, clasificación de datos sobre el personal, contabilidad, control de inventarios, así como el manejo de presupuestos. Además, esos métodos de procesamiento de datos se emplean para las listas de registros de estudiantes, calificaciones, asignaciones y cambios de grupos

Aun cuando son muchas las Instituciones que han adoptado estos sistemas, hay administradores que consideran el procesamiento electrónico de datos propios solo para Instituciones grandes, pero lo cierto es que las facilidades que pueden obtenerse para la adquisición o alquiler de esta clase de equipos, la mayoría de las Instituciones de Enseñanza Media Superior pueden derivar beneficios de procesamiento mecanizado de registros y una más eficaz información administrativa, mediante el empleo de un pequeño sistema de cómputo dentro del recinto del plantel.

Las principales funciones administrativas que son características de toda institución de Enseñanza Media Superior sin importar el tamaño y complejidad de sus objetivos, programas y organización, son las siguientes:

6.1.- **CONTABILIDAD** Esta división está dirigida por un funcionario con el título de "Contador". El y sus auxiliares son responsables de llevar la contabilidad general, preparar los informes financieros y fiscales, y controlar el presupuesto.

6.2.- **TESORERÍA** En las Instituciones en donde el manejo de las inversiones es importante, otorgan esta responsabilidad a un funcionario cuyo cargo puede ser "Tesorero".

6.3.- **ADQUISICIONES**. El funcionario denominado "Gerente de compras" es el responsable de toda adquisición que sea necesaria para que opere la Institución, de conformidad con la política establecida y la práctica educativa implantada. También puede ser responsable del manejo del Almacén.

6.4.- **INTENDENCIA**. Las instalaciones están a cargo de un funcionario cuyo título puede ser "Director de Instalaciones" o "Superintendente de Edificios". Este administrador está auxiliado por personal adiestrado en las principales áreas de que es responsable.

Estas funciones comprenden todos los servicios de conservación como: mantenimiento de edificios, calefacción, sistemas de electricidad, plomería y acondicionamiento de aire, pintura, conservación de jardines, vigilancia y seguridad en el recinto, servicio de transportes y de estacionamientos y servicios semejantes en todos los departamentos de la Institución.

6.5.- **RECURSOS HUMANOS**. "Director de personal" es el título aplicado con mayor frecuencia al funcionario encargado de esta división. Sus responsabilidades comprenden el reclutamiento de empleados, con excepción del personal docente y académico. También proporciona información y servicios relacionados con beneficios al personal, programas de adiestramiento, planes de salarios etc.

5.6 -CONTRALORIA La persona responsable de esta función trabaja independientemente de todos los demás departamentos o divisiones que manejan fondos de transacciones financieras así como el cumplimiento de los métodos y procedimientos establecidos en la Institución. Como dice Samuel Fernandez Chacez: "Contraloría es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa, protección de los activos de la empresa y la evaluación económica".⁴

Entre las principales actividades del Departamento de Contraloría son

- Establecer, coordinar y mantener por medio de la gerencia autorizada un plan integrado para el control de las operaciones

- 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

- Medir e informar sobre la validez de los objetivos de negocio y de la efectividad de sus normas, la estructura de la realización y los procedimientos para alcanzar los objetivos.

- Informar a las Dependencias Gubernamentales, según se requiere, y supervisar todas las cuestiones relativas a los impuestos

- Interpretar e informar sobre el efecto de las influencias externas en la consecución de los objetivos del negocio

- Proveer protección para el activo del negocio. Esta función incluye el establecimiento y el mantenimiento de un Control Interno.⁵

⁴ Alcántara González C. La Contraloría y sus funciones. 5ª ed. editorial E.C.A.S.A. México 1992, pag. 6

⁵ Anderson R. David. Contraloría Práctica. Edición IX. Editorial U.T.E.H.A., México 1965 pag. 12

6.7 - SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. El objetivo de esta función, es desarrollar e implantar métodos para satisfacer las necesidades administrativas en la forma más sencilla posible. Estas actividades conducen de una manera natural, a la elaboración de sistemas de control de las operaciones administrativas, de información administrativa, y a la supervisión de todo sistema de control de operaciones e información administrativa.

6.8 - PLANEACIÓN ARQUITECTÓNICA. Las instituciones que están llevando a cabo ampliaciones de importancia, encuentran conveniente el emplear a una persona calificada que coordine los planes de desarrollo de edificios e instalaciones. Otras atribuciones de este funcionario pueden ser: estudios de utilización de espacio, evaluación de servicios.

6.9.- JURIDICO. Algunas Instituciones han encontrado ventajoso el emplear un consejero legal como miembro del personal administrativo, especialmente si el volumen de trabajo legal es considerable. Puede suceder el caso que en lugar de este funcionario exista una firma de abogados que sirva a la Institución sobre la base de una cuota fija.¹⁹

¹⁹ Tesis: Sistema de Control Interno en una Institución de Enseñanza Superior
Martha Martínez Hernández (varios autores) año de 1977 Méico, D.F. Pág. 39

CAPITULO 11

GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

CAP II GENERALIDADES DEL CONTROL INTERNO

1.- ORIGEN Y ANTECEDENTES

El estudio del control interno, el cual ha sido aceptado por la profesión en nuestro país, en virtud de acercarse más a los términos usados por profesionales de los Estados Unidos de Norte América, nación más adelantada en conocimientos contables, tales como "Internal Check" e "Internal Control"

La palabra control indica acción y efecto de controlar, controlar es un verbo activo que significa examinar y censurar con autoridad suficiente, formando juicio, aprobando, reprobando o corrigiendo lo que estuviese en forma o modo indebido

Como es natural que en un principio las operaciones en una empresa fueron sencillas y con la simple observación se podían controlar, no obstante a medida que las operaciones se tomaron más complejas fue necesario utilizar otros medios de control, este motivo es el que hace que se establezcan normas objetivas de control.

Quando el hombre empezó a delegar funciones a otras personas para lograr sus fines tuvo necesidad de llevar un control sobre sus subordinados para comprobar y verificar que lo ordenado se había cumplido.

Encontramos que la necesidad del control interno tiene sus inicios a partir de la revolución industrial, en que por la aplicación de los grandes inventos a la industria y el comercio se hace necesaria una organización de acuerdo a las exigencias, dejando atrás los sistemas rudimentarios de control establecidos hasta esa época.

A raíz de lo anterior surge la imposibilidad de intervenir en la administración a todos los inversionistas, para convencerse por sí mismos de la eficiencia en el desarrollo de las operaciones ya que no solo se necesitaba vigilar la producción y venta, sino que se hizo

impensado observar la atención en todos los aspectos que abarcan las actividades de la empresa

"Henry Fayol y F. W. Taylor son quienes tratan de definir al control interno. Fayol establece que el control es: "La seguridad de que todo lo que sucede está de acuerdo con las reglas establecidas y las instrucciones expedidas" Taylor, por su parte, implanta la administración en el taller, y dice que los principios de una administración científica son aplicables a cualquier tipo de trabajo.

Fayol hace una clasificación conceptual de la administración en: Previsión, organización, dirección, coordinación y control, la cual ha sido aceptada en la actualidad en su fondo, modificándola solo algunos tratadistas en lo que respecta el orden de los elementos o división de ellos".¹¹

El control es parte de la administración y se implanta como consecuencia de una buena organización. Por administración se entiende dirigir, organizar, coordinar, controlar y supervisar las operaciones de la empresa para llevar a cabo los fines preestablecidos. Organizar es proyectar sobre bases científicas la estructura de una empresa, para ordenar sus partes integrantes a fin de realizar sus objetivos.

Para lograr un buen control en cualquier tipo de empresa, particularmente en sus secciones o departamentos, previamente se estudiara si se han seguido los planes y lineamientos preestablecidos, los programas de las actividades prácticas, procedimientos y políticas aceptables, organización confiable mediante instructivos precisos y claros, dirección eficaz, aprovisionamiento de personal capacitado y coordinación en general con estos elementos.

El responsable de la administración de una empresa se ve en la necesidad de tener conocimientos amplios de la variedad de actividades que hay que controlar. La seguridad de lograr buenos resultados estará basada en gran parte en los rendimientos

¹¹ Jiménez Castro W. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa. Pág. 10

satisfacciones del personal en una diversidad de funciones o actividades de que esta compuesta la empresa. Así pues resultaría impráctico detallar los controles específicos de cada una, por lo que me concretaré a describir brevemente las reglas generales de un buen control.

a) Los controles deben ser un medio para medir las actividades, por lo que debemos encontrar un reflejo del sinnúmero de planes que existen para alcanzar los objetivos y metas anunciando con verdadera oportunidad las desviaciones, para que se pueda tomar una acción correctiva en el momento oportuno.

b) La estructura orgánica de la institución requiere de una persona que sepa aplicar el control en la medida de las necesidades específicas del caso en turno y seguramente lo logrará con la cooperación de un grupo de personas a quienes les designará las funciones, delegará autoridad y consecuentemente les exigirá responsabilidad.

c) La autoridad para modificar los planes generales y en todo caso la estructura orgánica, debe recaer en una sola persona. Generalmente se cree que si en cada unidad de control hay una persona responsable, esta puede modificar los planes y es un error, porque esta persona solo se concretará a dar su punto de vista y en caso dado podrá asesorar con bases firmes, proporcionando información sobre el control, al ejecutivo principal, pero no podrá ejercer el control sin antes asumir la responsabilidad.

d) Deben asignarse responsabilidades individuales para lograr metas específicas. Algunos objetivos de naturaleza intangible, como lograr la satisfacción de los clientes o mantener e incrementar la confianza del personal, no pueden ser fácilmente medibles por lo que deberá quedar al cuidado de un ejecutivo en particular, pero esto no invalida la posibilidad y la necesidad de que se establezca responsabilidades específicas por función, por área, por partida, por operación, etc.

e) Los controles deben establecerse en puntos estratégicos de las actividades, porque lo que importa no es revisar todas y cada una de ellas, sino que es necesario verificar si los planes se están llevando a cabo y concentrar la atención en los puntos que

le puedan indicar fácilmente las desviaciones serias que pudieran ocurrir. Ahora analizaremos el significado de Control Interno. Eric L. Kohler nos dice:

"Es una revisión analítica hecha por un Contador Público, del control interno y registros de contabilidad de una empresa mercantil, u otra unidad económica que precede a la expresión de su opinión acerca de la corrección de los estados financieros".

En lo personal el Control Interno es el medio por el cual, se realiza la política administrativa por lo tanto, un buen Control Interno es sinónimo de buena administración. Existen medios de control interno por área o por departamento los cuales podemos enumerar:

- Definición y separación clara de las funciones de custodia de operación y contables.
- Definición clara y delegación coordinada de responsabilidades, autoridad y rendición de cuentas.
- Entrenamiento del Personal.
- Presupuesto
- Auditoría Interna.
- Informes Internos¹²

ESTUDIO Y EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

Actualmente la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos ha emitido boletines que tienen reglas que se deben de cumplir para tratar de hacer homogéneo el estudio y evaluación del Control Interno. En su boletín E — 02 Tomo 1, del año 1992, y el más reciente boletín 3050, dan las bases para establecer el estudio y evaluación del Control Interno.

El estudio y evaluación del control interno se efectúa con el objeto de cumplir con la norma de ejecución del trabajo que requiere que: "El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar

¹² Eric L. Kohler Auditoría págs. 23 y 123

el grado de confianza que va a depositar en el, asimismo, que le permitan determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar a los procedimientos de auditoría”

Este enfoque ha sido utilizado por nuestra profesión, y es válido, pero se ha enfrentado en la práctica con la dificultad de establecer una relación clara entre la calidad del control interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

Ante esta situación, la Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría ha considerado oportuno hacer una revisión de los pronunciamientos relativos a control interno, con objeto de que exista mayor claridad en la documentación del trabajo del auditor relativo al estudio y evaluación del control interno, así como el efecto que el mismo tiene en el diseño de sus pruebas de auditoría.

Con este fin, la Comisión ha preparado este boletín 3050, sobre el estudio y evaluación del control interno, en atención al cumplimiento de sus objetivos como primer eslabón de una serie de boletines y guías que enfoquen la auditoría en función al flujo de las transacciones de cada uno de los ciclos de operación de una empresa.

OBJETIVO DEL BOLETÍN

El objetivo de este boletín 3050 es establecer los pronunciamientos y señalar los procedimientos relativos al estudio y evaluación del control interno en función al cumplimiento de sus metas, que debe servir de base para establecer la relación entre la calidad del control interno y el alcance, oportunidad y naturaleza de las pruebas de auditoría.

En resumen el control interno es base para lograr una dirección completa y eficaz de una empresa y depende en gran parte de este su éxito en sus departamentos.

2.- DEFINICIÓN

Existen varias definiciones sobre control interno en las que nos podríamos basar para enmarcar sus objetivos, por lo que trataré de unificar criterios:

El Instituto Americano de Contadores Públicos nos dice: "El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la protección de sus activos, la obtención de información financiera correcta y segura, la promoción de eficiencia de operación y la adhesión a las políticas prescritas por la dirección".

C. P. J. Gómez Morán "El control interno consiste en un plan coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos, de tal manera que la administración de un negocio pueda depender de estos elementos para obtener una información segura, proteger adecuadamente los bienes de la empresa, así como promover la eficiencia de las operaciones y la adhesión a la política prescrita".

C. P. Francisco Lans Casillas nos dice "Control Interno es el conjunto de normas o procedimientos que están incluidos en la estructura de una empresa y que tiene como objeto la comprobación o verificación automática de las operaciones propias de la misma, para evitar errores, proteger a las personas y activos, y por último, la obtención de información real y oportuna con el fin de lograr eficiencia en las metas fijadas".

El Instituto Mexicano de Contadores Públicos, en su boletín E – 02 define al Control Interno como:

"El control interno comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la razonabilidad y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y provocar la adherencia a las políticas prescritas por la administración".¹²

George Bennet dice: "Un sistema de Control Interno no puede definirse como la coordinación del sistema de contabilidad y de sus procedimientos de oficina, de tal manera que el trabajo de un empleado, llevando a cabo sus labores delineadas en forma

¹² Normas y Procedimientos de Auditoría (M.C.P.) EDICIÓN 1992, Tomo I, pág. 69.

independiente, comprueba continuamente el trabajo de otro empleado hasta determinar un punto que pueda involucrar la posibilidad de fraude”

Laurence R. Dicksee, nos dice: “El Control Interno comprende el plan de organización y todos los métodos y medidas coordinadas que se tengan adoptado en un negocio, con el fin de salvaguardar los bienes, verificar la exactitud y seguridad de los datos de contabilidad, desarrollar la eficiencia de las operaciones y fomentar la adhesión y la política administrativa prescrita”.

Sin pretender ser experto en la materia, trataré únicamente de unificar criterios, deducimos que el Control Interno reúne en sus definiciones cuatro objetivos primordiales que abarcan todas las actividades de una Institución.

- La protección de los activos de la Institución.
- La obtención de una información correcta y oportuna.
- La promoción en la eficiencia de las operaciones.
- La adhesión a las políticas de la Institución.

3.- OBJETIVOS PARTICULARES DEL CONTROL INTERNO

Objetivos básicos del Control Interno.

Los cuatro objetivos básicos del Control interno son:

1. La protección de los activos de la empresa.
2. La obtención de información financiera veraz, confiable y oportuna
3. La promoción de eficiencia en la operación del negocio.
4. La ejecución de las operaciones se adhieran a las políticas establecidas por la administración de la empresa

Se ha definido que los primeros dos objetivos cubren el aspecto de Controles Internos Contables y los dos últimos se refieren a Controles Internos Administrativos.¹⁴

¹⁴ N. P. A. Tomo I Ob. Cc. Pág. 69

Ahora tratare de explicar cada uno de estos cuatro objetivos básicos del Control interno

3.1 PROTECCIÓN DE LOS ACTIVOS

Protección a los intereses patrimoniales de la Institución. La tendencia más antigua del Control se ha referido a la protección de los intereses de una Institución, dicha propensión se justifica por el sentido de propiedad que siempre ha manifestado el hombre, así como la inclinación a conservar la posesión de las cosas

En la actualidad el objetivo más difundido y aceptado que persigue el control, es el de protección.

El control en este sentido de protección, debe entenderse, como todas aquellas medidas previsoras, para evitar que la empresa sufra daños o menoscabo en sus bienes. Dentro de este objetivo debe señalarse la política de aseguramiento de los bienes propiedad de la Institución, el afianzamiento de personal que maneje valores, materiales, dineros o recursos también de la institución. El control debe, además fijar dentro de este objetivo las políticas de mantenimiento, conservación, y reparación de activos.

Las políticas de afianzamiento complementan los dispositivos del control para que el negocio se encuentre amparado cuando el control sea evadido. Las políticas de mantenimiento, conservación y reparación de activos tienden al fin fundamental de protección, ya que un activo perfectamente instalado y conservado tendrá una eficiencia superior y el tiempo de producción del bien será óptimo.

3.2. OBTENCION DE LA INFORMACIÓN

La información son los documentos que se muestran para hacer constar algo. Esa información debe ser en forma constante y en la oportunidad requerida. El sistema contable es una consecuencia del control y tiene como objetivo fundamental proporcionar a la administración información veraz y oportuna como base para una mayor efectividad en todas las áreas de la Institución, encontrando estas bases a través de los estados

financieros y de los informes que muestren el resultado de la operación misma y por ende la situación financiera.

El sistema de contabilidad establecido debe combinarse con un sistema de presupuesto, o bien asumir éste, dichas funciones a fin de ayudar a la administración para el desempeño de las mismas, principalmente por lo que toca a previsión y planeación.

La importancia de los presupuestos: Son un eficaz medio de control interno representan la tabla de medida ideal y en algunos casos, la única posible del resultado que deben mostrar las operaciones que han sido presupuestadas.

La importancia de información anticipada, aunque sólo sea estimativa para la administración de las empresas, es fundamental, ya que los presupuestos son instrumentos de más utilidad para tomar decisiones hacia el futuro que los informes de operaciones pasadas.

3.3.- EFICIENCIA EN LAS OPERACIONES

El control de este sentido, tiene como fin estimular la eficiencia del personal por medio de la vigilancia de los procedimientos que se hace a través de los informes proporcionados por las áreas operativas y la contabilidad. Mediante esta vigilancia de los procedimientos pueden evitarse desperdicios, ahorro de tiempo etc., es decir, tiende a elevar la productividad de la empresa. Los estudios especiales sobre métodos de producción, sobre control de mano de obra, sobre utilización de materiales, quedan dentro de la eficiencia de operación de una institución.

Además de estos estudios, mencionados anteriormente se recomienda el establecimiento de procedimientos dentro del Recurso Humano como: Incentivos, prestaciones, seguridad en el trabajo etc.; hacen que el personal dedique mayor esfuerzo a su trabajo, ya que siendo uno de los elementos de importancia fundamental para el funcionamiento de control, este se tratará por sí mismo de ajustar a la eficiencia de operaciones, a fin de evitar desperdicios de tiempo, esfuerzo o materiales, que se

reflejaran en última instancia en los resultados de la institución y por consiguiente, en los intereses del mismo personal.

3.4.- ADHESIÓN A LAS POLÍTICAS

Los objetivos antenormente mencionados se consideran básicos y fundamentales, desde el punto de vista de los niveles superiores, pero desde el punto de vista de niveles inferiores de la administración estos se consideran también esenciales. Dichos fines son:

- Adhesión a las políticas de la institución.
- Prevención y descubrimiento de errores.

Adhesión a las políticas de la Institución - Siendo las políticas los principios que norman las operaciones de una institución, dirigidas a un fin predeterminado, con la protección firme y segura de sus activos, con información oportuna y confiable, y con el logro de la máxima eficiencia, se estará cumpliendo con su objetivo

Prevención y descubrimiento de errores. Este objetivo es hacer posible, en virtud de los procedimientos, la localización de errores involuntarios que pudieran representar pérdidas de consideración para la Institución

4. OBJETIVOS GENERALES DEL CONTROL INTERNO

El control interno contable comprende el plan de organización y los procedimientos y registros que se refieren a la protección de los activos y a la confiabilidad de los registros financieros. Por lo tanto, el control interno contable, está diseñado en función de los objetivos que se enumeran, para suministrar seguridad razonable de que

1. Objetivos de autorización. Todas las operaciones deben realizarse de acuerdo con autorizaciones generales o especificaciones de la administración.

2. Objetivos de procesamiento y clasificación de transacciones. Todas las operaciones deben registrarse para permitir la preparación de estados financieros de conformidad con principios de contabilidad generalmente aceptados o de cualquier otro

critero aplicable a dichos estados y para mantener en archivos apropiados datos relativos a los activos sujetos a custodia.

3. Objetivos de salvaguarda física El acceso a los activos sólo debe permitirse de acuerdo con autorizaciones de la administración.

4. Objetivos de verificación y evaluación Los datos registrados relativos a los activos sujetos a custodia deben compararse con los activos existentes a intervalos razonablemente y tomar las medidas apropiadas respecto a las diferencias que existan. Además se deben de evaluar las operaciones a intervalos adecuados y tomar algunas medidas para modificarlas o ampliarlas. En resumen el Control Interno es la base para ejercer la dirección completa y eficaz de una organización y depende en gran parte de este su éxito en cada una de sus áreas

5.- ELEMENTOS

Para comprender adecuadamente el Control es indispensable conocer sus elementos o sus partes que la integran. La clasificación más difundida y aceptada en nuestro medio es la propuesta por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos, que a continuación se expone:

- 5.1.- ORGANIZACIÓN
 - 5.1.1. Dirección
 - 5.1.2. Coordinación
 - 5.1.3. División de Labores
 - 5.1.4. Asignación de Responsabilidades

- 5.2.- PROCEDIMIENTO
 - 5.2.1. Planeación y Sistematización
 - 5.2.2. Registros y Formas
 - 5.2.3. Informes

- 5.3.- PERSONAL

5.3.1. Entrenamiento

5.3.2. Eficiencia

5.3.3. Moralidad

5.3.4. Retribución

5.4.- SUPERVISIÓN

5.1. ORGANIZACIÓN. Se puede afirmar que es la estructura y agrupación adecuada de las actividades de una empresa, para que ésta pueda lograr sus objetivos, delegando autoridad y asignando responsabilidades al personal que labora en la institución. "Ampliando este concepto, se entiende como organización el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, funciones, niveles y actividades de empleados de una empresa para lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos establecidos". Entre los elementos de la organización destacan:

- Establecimiento de la estructura óptima de la institución.
- Coordinación adecuada de trabajo y funciones de empleados por áreas.
- División de cada proceso en partes o labores.
- Asignación a los puestos de labores correspondientes.
- Establecimiento de instructivos.
- Determinación de autoridad y responsabilidad de cada nivel.¹⁵

Rox B. Kester, considera tres tipos de organización:

Organización Lineal. Es quizá el tipo de organización más antiguo, se caracteriza por una columna recta de autoridad, similar a las líneas de mando militar, implica una autoridad suprema en los niveles máximos de jerarquía y que va decreciendo en la medida en que desciende hacia los jefes de departamento, hasta llegar a los empleados.

¹⁵ Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de Control Interno, 6ª ed, Editorial ECASA, México 1994, p. 5 y 7

Su aplicación está en gran parte reducida a la pequeña empresa, pues en las grandes empresas se hace necesaria la ayuda de grupos especializados.

Organización Funcional. En ella la autoridad desciende también como en el anterior sistema, hacia los niveles inferiores, pero la autoridad es separada por especialidades técnicas y administrativas, dotando las facultades de dirección de un tipo de actividad determinada o de un grupo similar a ellas, a una persona especializada, que tiene a su cargo la preparación y ejecución de sus propios planes y de los resultados que se obtengan al llevarlos a cabo.

Estas facultades también pueden ser delegadas en empleados subalternos, siempre y cuando exista una estrecha relación entre ellos y sus superiores y se precise la responsabilidad para cada nivel.

Organización Mixta. Este sistema de organización es una combinación de las dos anteriores, abarca una organización lineal por departamentos y un asesoramiento de especialistas a los jefes de departamento.

Los jefes de cada una de esas divisiones tienen igual jerarquía, con su departamento propio y su personal correspondiente, le son transmitidas instrucciones en línea vertical de la gerencia y consulta verticalmente con ella pero, a diferencia de la organización lineal, pueden a su vez, ejercer funciones de asesoría para personal que esté bajo sus órdenes, con lo cual de hecho, están practicando una supervisión.¹⁶

5.1.1. **DIRECCIÓN.** Los altos funcionarios, asumen responsabilidades en la política general de la empresa así como también en las decisiones más importantes, haciéndola más eficaz. Adquiere obligaciones y necesidades de las partes de la empresa en forma homogénea previniendo conflictos en las interpretaciones asignadas de la autoridad principal. La Comisión de Normas y Procedimientos de Auditoría dice: "La Dirección, que

¹⁶ Teón Mertha Martínez H. Ob. Cit. Págs. 56, 59

asuma la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo”

5.1.2. COORDINACIÓN La cooperación interdepartamental se basa en gran parte en las relaciones humanas, la administración vigilará que no surjan problemas derivados por conflictos entre departamentos, por variedad de interpretaciones de autoridad o renuncia a ceder autoridad, etc. La celebración de juntas periódicamente proporcionará no solo el descubrimiento de diferencias, sino su posible solución.

5.1.3. LA DIVISIÓN DE LABORES Se define claramente la independencia que debe existir en las funciones de operación, custodia y registro, con lo que se lograra determinar las funciones departamentales y personales y así, establecer los niveles de responsabilidad para cada departamento y los elementos humanos que lo forman.

5.1.4. ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES Como consecuencia de la división de labores resulta la necesidad de asignar responsabilidades para cada nivel, con el objeto de que cada función sea ejecutada y aprobada por el departamento o personal concretamente facultado para ello.

Con el establecimiento de la responsabilidad, debe ir aparejada la delegación de autoridad y establecimiento de jerarquías.

Es conveniente que la delegación de funciones, se realice en forma general hasta los empleados que realizan el trabajo. Las responsabilidades de funcionarios son en cierto modo de carácter general, no así de los empleados subalternos que si, es factible establecerles solo una responsabilidad durante un cierto periodo.

El establecimiento de jerarquías, asignación de responsabilidades y delegación de autoridad, deben definir a los empleados en forma precisa, ante quien es responsable, de la autoridad en función de su responsabilidad.

De no cumplirse lo anterior pueden tenerse los siguientes inconvenientes: que un empleado reciba ordenes de dos o mas jefes, pudiendo ser éstas contrarias, y que un

empleado evade responsabilidades cuando no están bien definidas las jerarquías entre el personal

5.2 PROCEDIMIENTO

Podríamos definir este elemento del control interno como el ejercicio de la administración por grupo de hombres que tienen tareas específicas y responsabilidades en áreas distintas, que se complementan entre sí y se armonizan a través de la labor coordinada de un ejecutivo principal. C. L. Littlefield nos dice: "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo".¹¹

5.2.1 PLANEACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN

Planear es anticiparse a lo que va a hacer, definir los objetivos y ordenar los recursos humanos y materiales, por lo general un plan de organización debe ser sencillo y tener por sí sólo a establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad.

Un plan de organización es adecuado cuando existe independencia de organización entre los principales departamentos de operación, de custodia (caja), de registro (contabilidad) y el de vigilancia (auditoría interna).

Por lo que se refiere a las responsabilidades estas deben especificarse claramente y asentarse en los manuales de operación. Dichos manuales deberán formularse por escrito y cubrir políticas de la institución, así como normas generales y reglas para la realización de las operaciones de esta.

Mediante el establecimiento de los manuales se reducen:

- Errores
- Periodos de entrenamiento
- Ordenes verbales y
- Decisiones apresuradas

Los manuales de procedimientos abarcan:

¹¹ DuBois Klaus M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. U.N.A.M. F.C.A. Fondo Editorial, México 1990. Page 114 y 115.

- Organigramas
- Gráficas de flujo de operaciones
- Instructivo de Operaciones Departamentales
- Catálogos de Cuentas
- Guía de Contabilización de Operaciones

Cuando ya se tiene un plan de organización y delegado responsabilidades para lograr los objetivos, así como manuales de organización, operación y procedimientos es necesario establecer los sistemas de registros de operaciones y la clasificación de los datos mediante un catálogo de cuentas y guía contabilizadora

Un catálogo de cuentas es de gran utilidad y debe reunir como mínimo los siguientes requisitos:

- Facilitar la preparación de los estados Financieros como: El Balance General y el Estado de Resultados
- Establecer las cuentas contables necesarias para reflejar en forma adecuada y exacta los activos, pasivos y resultados y su análisis sirva a la gerencia.
- Describir cada cuenta en forma clara y precisa, para tal caso es necesario la implantación de un manual de contabilidad.

5.2.2. REGISTROS Y FORMAS: Un buen sistema de Control Interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, productos y gastos.

Al efecto debe establecerse un sistema de registros y formas de acuerdo con las necesidades de la empresa

Estos registros y formas son principalmente:

- Pólizas – recibos
- Facturas – requisiciones
- Cheques – papelería en general

Ahora hablaré sobre el uso de los registros y formas.

- ⇒ El modelo o machote debe ser tan sencillo como sea posible, pero al mismo tiempo debe precisar claramente su objeto y prever que contenga los datos necesarios.
- ⇒ El diseño de las formas y registros debe estar íntimamente relacionado con los procedimientos adoptados para captar, registrar y controlar las operaciones para ahorrar esfuerzos y evitar en lo posible pérdida de tiempo.
- ⇒ En los formatos en uso, conviene arreglar los espacios en blanco y las columnas, de manera que se llenen en el orden previsto y en una forma tal, que las omisiones llamen la atención de la persona encargada de su manejo.
- ⇒ Siempre que sea posible, las cifras que aparezcan deben corresponder a un cargo y un abono, es decir, que la suma de los cargos coincidan con la columna de abonos, o bien, de alguna otra manera que tienda a la comprobación numérica.
- ⇒ En algunas ocasiones siempre que no implique un alto costo o duplicación de esfuerzos será posible establecer que un empleado llene una parte de la forma y otro u otros empleados complementen su hechura, procurando la comprobación independiente del trabajo de cada uno.
- ⇒ Debe evitarse que un mismo empleado maneje dos formas que sirvan para la comprobación automática de una misma operación.
- ⇒ Es preciso tener la cantidad de formas requeridas para uso de distintos empleados o departamentos. Conviene el uso de distintos colores para facilitar su trámite.
- ⇒ Es de mayor importancia la numeración de imprenta de algunas formas para el Control Interno de determinadas transacciones, tales como recibos de caja, notas de remisión, facturas, notas de entrada y salida de almacén.
- ⇒ Las formas deben contener espacios para las firmas de las personas que los llenan o autorizan los datos de las mismas, con el objeto de definir las responsabilidades.

5.2.3. INFORMES

La información anterior relacionada con las formas y registros que se les conoce también como documentos fuente, es un elemento de gran importancia dentro del control, porque permite vigilar las operaciones de la empresa, resultados, políticas, personal, etc.

Dicha información se refleja en los Estados Financieros básicos que presentan la situación financiera de la empresa en un momento determinado o bien los resultados logrados en un periodo. Además al relacionar sus capítulos y renglones permitan conocer, si la empresa está operando en buenas o malas condiciones y descubrir los motivos que la inducen a inclinarse en uno y otro sentido.

"Los principales estados contables son El Balance General, el Estado de Resultados, el Estado de variaciones en el Capital Contable, y el Estado de Cambios en la Situación Financiera, estos deben ser preparados, de acuerdo a la Institución, ya sea que se esté operando en buenas o malas condiciones y descubrir los motivos que la inducen a inclinarse en uno u otro sentido."¹⁸

De acuerdo, con lo anterior, pueden prepararse estos Estados Financieros en forma condensada con anexos, porcentajes, terminología sencilla, en miles de pesos comparativos, etc.

Existen otros estados que generalmente se elaboran para directivos y funcionarios departamentales con fines de control, para propietarios de la empresa para proveedores e instituciones de crédito

Como ejemplo de estos informes tenemos

- Presupuestos Estimados y Estándar
- Informes de Servicios
- Informes sobre el personal
- Informes sobre las actividades.
- Detalle de gastos de administración.

Al preparar los informes deben hacerse sobre la base de que las cifras y datos se expliquen por sí solos y que su significado sea claro para las personas a las que se hace llegar la información, además de que proporcionen datos veraces y oportunos.

¹⁸ Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados I.M.C.P. Edición 1993 Pág 45

5.3. PERSONAL

Por más buenos que sean los sistemas de organización y procedimientos implantados en una empresa, éstos fallan si no se cuenta con personal capacitado que los lleve a cabo eficientemente por lo tanto es necesario cubrir el objetivo de las actividades diarias por personas especializadas, que llenen los requisitos indispensables para cubrir atinadamente cada puesto.

Siendo el elemento primordial, debe atenderse con sumo cuidado su contratación. Al efecto deben aplicarse los siguientes conceptos.

Selección Su objetivo principal es el de adquirir el elemento humano, mediante técnicas adecuadas, para tener la seguridad de que se cuenta con buen personal y así conservar a los mejores empleados designados, mediante entrevistas, solicitudes, exámenes de conocimientos etc

5.3.1. ENTRENAMIENTO

Ya seleccionados los aspirantes hay necesidad de introducir al nuevo empleado, quien recibirá información sobre la organización, sus políticas y reglamentos a los que se deberá regir, se le instruya con las normas y requisitos del nuevo trabajo que desempeñará, posibilitándolo para que adquiera mejores y mayores habilidades reduciendo con esto al máximo los accidentes, trabajo perdido, daño a las máquinas y al equipo, el descontento de los funcionarios, el ausentismo, esto ayuda a utilizar al máximo su capacidad individual.

5.3.2. EFICIENCIA

Dependerá de la dedicación que el personal haya aplicado a su actividad, por lo cual las empresas realizan análisis para el estudio de tiempo y esfuerzo utilizados por el personal, con el fin de poder comparar con cifras representativas el costo de las operaciones que desempeñan cada uno de los empleados de la empresa y así obtener el máximo de seguridad y rendimiento.

De lo mencionado anteriormente, es recomendable aplicar un sistema de calificación en las labores desempeñadas y así evitar el favoritismo por determinados funcionarios, ya

que en su labor el empleado se califica, tomando en cuenta rendimientos de calidad, tiempo empleado y hacerse valer de los incentivos expuestos para tal motivo.

5.3.3. MORALIDAD

Este concepto está íntimamente ligado a la selección del personal, ya que el hacerlo se deben tomar en cuenta los hábitos y costumbres del empleado dentro de la empresa, así como antecedentes de empleos anteriores. Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del Control Interno. Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son, en efecto, ayudas importantes al control. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del Control Interno se encuentra en la fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

5.3.4. RETRIBUCIÓN

Indudablemente que los buenos salarios hacen relaciones satisfactorias con el personal, el cual se presta a cumplir con los propósitos de la empresa, poniendo gran entusiasmo y eficiencia en el desarrollo de sus funciones además de tomar en cuenta la situación económica de la zona en que está localizada la institución.

Es de gran utilidad para las políticas de las empresas, los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, oportunidad que se les debe brindar al personal de la institución.

5.4. SUPERVISIÓN

Una vez establecido el control en cuanto a su organización, procedimientos y personal se hace indispensable que el control sea complementado por una estrecha vigilancia, ya que siempre existe la tendencia humana de apartarse de las normas originalmente establecidas, sobre todo si consideramos que los sistemas de control son rutinarios y por lo tanto monótonos. Una vigilancia continua ayuda a obtener la máxima eficiencia del Control establecido.¹⁹

¹⁹ Tes. Martha Martínez H. Ob. Cit. Pág. 71

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta. Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permiten la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

Un sistema de control debe estar siempre bajo una constante vigilancia para determinar su eficiencia, para lo cual menciono algunos puntos:

- ⇒ Que las políticas establecidas estén correctamente interpretadas y ejecutadas.
- ⇒ Que los cambios registrados en las operaciones no hayan ocasionado que los procedimientos resulten difíciles, obsoletos o inadecuados.
- ⇒ Que cuando el sistema se desarticula, se tomen de inmediato medidas correctivas.

La vigilancia del control viene a ser también un instrumento de los empresarios para supervisar el trabajo de su departamento contable, y así tener la certeza de la corrección del registro de las operaciones de la empresa y que si están razonablemente presentadas en los Estados Financieros Básicos.

Los sistemas más adecuados para la vigilancia del control son:

- ⇒ Auditoría Interna
- ⇒ Auditoría Externa

En este orden de ideas la Auditoría interna es según Víctor S. Brinck: "La actividad independiente dentro de la empresa tendiente a la revisión de las operaciones contables, financieras y de cualquier otra índole, como fundamento para su dirección, es un control administrativo, cuyas funciones se llevan a cabo de la medición y evaluación de la efectividad de otros controles". Además de que la Auditoría tiene por objeto vigilar la adhesión a los procedimientos y políticas de la empresa, evalúa la bondad y efectividad

de los controles establecidos y asegura los beneficios de verificación y análisis sistematizados. El Instituto de Auditores Internos en su declaración de responsabilidades del Auditor Interno define la Auditoría Interna como sigue: "La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación de una organización, mediante la relación de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición y evaluación de la efectividad de otros controles".²⁹

Las principales funciones del Auditor Interno son entre otras las siguientes.

- **Efectuar examen de funciones de cada departamento, evaluando el Control Interno existente.**
- **Revisar las Operaciones Administrativas.**
- **Revisar las Operaciones Financieras**
- **Revisar las Operaciones de Producción.**
- **Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos.**
- **Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos son seguidos eficazmente por el personal de la empresa.**

La vigilancia del Control Interno debe ser delegada a un departamento de Auditoría Interna, o bien a un empleado, dependiendo de un sistema u otro, y de la magnitud de la empresa.

La Auditoría Externa, es principalmente el examen de los libros y registros de contabilidad para realizar un dictamen para terceros y público en general, también, tiene funciones para proteger los intereses de los accionistas de la empresa porque es responsable ante los directores o accionistas y sus servicios están dirigidos a ellos de acuerdo con lo establecido en un convenio formal entre el profesionalista y la empresa.

²⁹ Lozano Nieva, Jorge. Auditoría Interna. 10^{ma} reimpresión; Editorial ECASA, Mérida 1993 pp. 14

Generalmente la Auditoría Externa no incluye apreciaciones de la efectividad de los controles de operación, no se compromete a cerciorarse si las políticas de la empresa han sido seguidas o si estas políticas y procedimientos han ayudado a hacer las operaciones más productivas, no hace exámenes, apreciaciones y diagnósticos a lo inadecuado, al exceso de controles, desperdicios en operaciones, deficiente coordinación y causas similares, tampoco dará por incumplimiento de los procedimientos y controles de operación establecidas en el manejo del negocio, ya que estos puntos son responsabilidad del Auditor Interno.

Los servicios profesionales de un Contador Público independiente son contratados para opinar sobre la razonabilidad de los Estados Financieros y los resultados de la empresa, mostrados en sus estados financieros opinión que tiene el carácter de pública, por la imparcialidad con que se emite.

Para un funcionamiento óptimo de las Instituciones es fundamental la implantación de un sistema de Control Interno idóneo que se apege a las características y necesidades de la Institución de que se trate.

Es de vital importancia para la Dirección el contar con la información correcta y apropiada para la toma de decisiones apegadas a las políticas establecidas en las instituciones, es importante también tener un buen control sobre los activos para su mejor protección; debe existir buena coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades. Con un buen Control Interno se puede hacer una excelente planeación a base de sistematización con manuales de procedimientos y en el caso de contabilidad con un catálogo de cuenta.

De una manera general, un control efectivo en combinación con un sistema adecuado de contabilidad y la operación, no solamente reduce a un mínimo la posibilidad de fraudes y errores; sino que define las responsabilidades de cada uno de los empleados y los estados financieros finalmente obtenidos por ser el resultado de una

sene de transacciones registradas ordenadamente, tenderán a reflejar la verdad en una forma más correcta.²¹

²¹ Teófilo Martha Martínez H. Op. Cit. Págs. 72, 73 y 74

CAPITULO III

LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA
SUPERIOR I. P. N.

CAPITULO III LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR (I P N)

1 ANTECEDENTES DEL INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL Y DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

El Instituto Politécnico Nacional estuvo asistido en su nacimiento por dos hombres cuya conducta moral y actitud revolucionaria dictaron el código institucional —no escrito— de responsabilidad social e identidad nacionalista para esta casa de estudios, hija legítima en lo educativo del movimiento emancipador. Esos hombres fueron, son y seguirán siendo:

Lázaro Cárdenas y Juan de Dios Bátiz

La fundación del Instituto Politécnico Nacional fue corolario y culminación en la búsqueda de satisfactores para hacer de los mexicanos hombres capaces de orientar sus potencialidades personales — por medio de la Educación Técnica — para ser productivos y por lo tanto, útiles a sí mismo, a su núcleo familiar y en su conjunto, útiles al país.

La tarea inició sus perfiles de formalidad y permanencia en el siglo pasado al triunfo de la República, cuando Juárez, rescatando el poder político, oriento sus acciones de gobierno al rescate de valores impostergables para la consolidación nacional. Uno de ellos fue la educación técnica y por ello se dio vigencia a la Escuela Nacional de Artes y Oficios dotándola del edificio que fue el antiguo Convento de San Lorenzo, lo propio se hizo con la Escuela de Comercio en el edificio de Terreros. Esas dos escuelas son los pilares iniciales que aun perduran.

La primera que evoluciono fue la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, E.S.I.M.E., y la segunda en la Escuela Superior de Comercio y Administración, E.S.C.A.

La legitimidad de la enseñanza técnica quedó confirmada a principios del presente siglo, cuando el gobierno constituido reconoció su importancia al elevar el nivel académico de la Escuela Nacional de Artes y Oficios en 1916, transformandola en

Escuela Práctica de Ingenieros Mecanicos y Electricistas Pocos años mas tarde hubo nuevas expresiones de educacion tecnica al crearse en 1922 la Escuela de Maestros Constructores y en 1923 el Instituto Técnico Industrial

En 1932 se concibió la vertebración de la educación técnica al diseñarse una instrucción integrada que se denominó Escuela Politécnica la cual contemplaba dos grandes áreas: la Preparatoria Técnica y las Escuelas de Altos Estudios Técnicos

En el gobierno de Lázaro Cárdenas se dieron en el país hechos de indudable concepción revolucionaria en los que destacan en 1936 la fundación del Politécnico, como instrumento del Estado Mexicano para permeabilizar los estratos sociales y permitir el acceso a la Educación Superior a Jóvenes de escasa posibilidades económicas y convertirlos en recursos humanos cuya preparación sustentara el desarrollo industrial de la Nación. Esto ha quedado comprobado con su participación efectiva en la expropiación petrolera, nacionalización de los ferrocarriles y la industria eléctrica

Al iniciar su gobierno el general Cárdenas, el ingeniero Batiz era senador de la República y aquél conociendo su capacidad y experiencia en el quehacer educativo, lo invitó a colaborar como subsecretario de Educación pública. El maestro Bätz declinó tal honor y pidió a su cordial amigo el señor Presidente que lo nombrara en una posición mucho más modesta; quería volver a ser jefe del Departamento con un solo objetivo, para crear el Politécnico.

El presidente Ruiz Cortines expidió un decreto en el mismo año, expropiando los ejidos de San Pedro Zacatenco y Santa María Ticoman para dotar al Politécnico con cerca de 250 hectáreas, lo que hizo posible su expansión física, y permitió concebir e iniciar la construcción de la Unidad Profesional de Ingeniería y Ciencias Físico y Matemáticas en Zacatenco

Más tarde, el presidente López Mateos continuó apoyando al Instituto al crearle por Decreto: El Patronato de Publicaciones y el Patronato de Talleres, Laboratorios y Equipos, facilitando así el fortalecimiento de las labores académicas. Ya para entonces el Instituto

había demostrado su solidez en la investigación científica desarrollada en algunas de sus escuelas por distinguidos egresados, lo que fue la base para que el gobierno de la República consciente de ello, creó el centro de Investigación y Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. Este Centro de excelencia fue la culminación piramidal de la labor educativa del Instituto, en la cual las labores académicas y de enseñanza puedan componerse con la investigación científica, lo que permite una retroalimentación de todo el sistema educativo.

En el periodo gubernamental del Presidente Gustavo Díaz Ordaz, se contempló la conveniencia de simplificar los organismos de apoyo y de esa forma se fundieron varios de ellos en dos: La Comisión de Operaciones y Fomento de las Actividades Académicas del Instituto Politécnico Nacional y el Patronato de Obras e Instalaciones I.P.N., substituyendo el Canal 11 y el Centro de Investigación y Estudios Avanzados.

1.1. ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL I. P. N.

El Instituto Politécnico Nacional es la Institución educativa del Estado Rectora de la educación técnica y vanguardia del desarrollo tecnológico y científico de la nación, creada para consolidar, mediante la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política del país.

Las funciones principales que tiene encomendadas el Instituto son las de educación, investigación y difusión de la cultura.

"El Plan Nacional de Desarrollo 1995 — 2000 preve que la educación es la gran tarea en que debemos comprometernos todos.

El programa de Desarrollo Educativo 1995 — 2000 establece que el desarrollo al que podemos esperar a fines del siglo XX exige cambios profundos en los comportamientos que sólo pueden ser producto de la educación, que hace posible asumir modos de vida superiores y permite el aprovechamiento de las oportunidades que han abierto la ciencia, la tecnología y la cultura de nuestra época.

El Programa de Desarrollo Institucional 1995 — 2000 se enmarca en los lineamientos de política nacional orientados hacia la consecución del cambio estructural y el bienestar de la población para lo cual establece acciones para participar en el avance científico y para el fortalecimiento de la planta de investigadores en las diversas disciplinas.

Para el logro de dichas funciones el Instituto Politécnico Nacional requiere de estructuras de organización que le permitan continuar a la vanguardia del desarrollo científico y tecnológico y que sean acordes al Programa de Desarrollo Institucional 1995— 2000²².

Que con fundamento en el artículo 31 fracción XXII de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público dictaminó favorablemente las modificaciones a la estructura orgánica básica del Instituto Politécnico Nacional.

Que con fundamento en lo dispuesto por el artículo 26 fracción I y 14, fracción III de la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional, el Consejo General Constitutivo aprobó en la sesión celebrada el 31 de mayo de 1996 y el Director General autorizó, la nueva estructura orgánica básica del Instituto

Que con fundamento en lo dispuesto por los artículos 3º, fracciones II y III, 4º, fracciones I y III, de la ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional y en ejercicio de las facultades que me confiere el Artículo 14 en sus fracciones III y IV del Reglamento Interno del Instituto, he tenido a bien expedir el siguiente

ACUERDO

ÚNICO Se aprueba la estructura orgánica básica del Instituto Politécnico Nacional en los términos siguientes {Ver organigrama del I.P.N. en el Anexo, al final de este trabajo en la figura (1) }

²² SEP-I.P.N. Programa de desarrollo institucional 1995 — 2000
 "Metas de calidad" marzo de 1996. Págs. 9, 10 y 32

Al incluir el Organigrama del IPN, es con la finalidad de ubicar a la Dirección de Educación Media Superior (D E M S); que es tema de mi tesis y además es la encargada de coordinar la impartición de la Educación del Nivel Medio Superior en los quince Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (C E C y T), conocidos como "Vocacionales", y el Centro de Estudios Tecnológicos (C E T), y la Escuela Superior de Enfermería y Obstetricia (E.S.E.O) ahora analizaremos algunos antecedentes de la Dirección de Educación Media Superior.

1.2. ANTECEDENTES DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.

La normatividad del proceso enseñanza — aprendizaje en el Instituto Politécnico Nacional, fue asignada a la dirección de estudios profesionales desde su creación en diciembre de 1974 Esta dirección se organizó de tal manera que podía desempeñar esta función para todas las escuelas del Instituto, considerando que existen 18 escuelas de Nivel Superior y 17 de Nivel Medio Superior y atendiendo a necesidades de racionalización y optimización administrativa, propuesta por la actual administración, se concibió la creación de la Dirección de Educación Media Superior, con la responsabilidad de normar y administrar el proceso, aprendizaje en las de Nivel Medio Superior, restaurando la Dirección de Estudios Profesionales, la cual atenderá el Nivel Superior.

2. MARCO JURÍDICO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL Y DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR.

2.1. Marco Jurídico del Instituto Politécnico Nacional.

El nacimiento oficial del Instituto Politécnico nacional no estuvo determinado por ningún documento jurídico, pues no existió ley, decreto o acuerdo para su creación

Todo se sustentó en una determinación presidencial y en una ejecución de hecho, realizada con pasión y entrega cabal de Juan de Dios Bátiz: Relataba el maestro Bátiz, que en repetidas ocasiones le llevo al Presidente el proyecto de Decreto y las mismas el General Cárdenas le aplazo su tramitación.

Fue hasta septiembre de 1938, cuando el Presidente de la República acordó para la Secretaría de Educación Pública el primer reglamento para la organización y

funcionamiento de los consejos técnicos, cuya parte inicial conviene transcribir por su importancia. Dice así:

“Conforme con las ideas fundamentales que motivaron la creación del Instituto Politécnico Nacional, tendientes primordialmente a procurar que la educación que se imparte en las escuelas que lo integran, oriente todas sus enseñanzas en preparar a los estudiantes a contribuir al bienestar y progreso de la comunidad mexicana, precisa que desde la escuela el educando se interesa por la vida del país, por sus necesidades y medios de satisfacerlas y por los problemas que conmueven la conciencia pública

Es pues indispensable que no sea una simple materia que permita pasivamente su transformación, sino que ofreciéndole posibilidades, se aprovechen sus características individuales, su entusiasmo y aptitudes, a fin de que coopere activamente en la obra de orientación que la escuela está llamada a realizar”

Años más tarde, en el año 1944—régimen del Presidente Manuel Ávila Camacho—se dio el Reglamento Provisional del Instituto Politécnico Nacional y al año siguiente se expidió el Reglamento de los Consejos Técnicos — Consultivo General y escolares del propio Instituto. No obstante, se hacía necesaria una Ley Orgánica que definiera de manera más precisa a la institución creada por el Gobierno de la República y fue así como se expidió la primera ley orgánica del Instituto Politécnico Nacional en 1949, en el régimen del Lic. Miguel Alemán,

En 1974, siendo Presidente de la República el Lic. Luis Echeverría se expidió una nueva Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional prevaleciendo el reglamento expedido en 1959, por el Presidente Adolfo López Mateos.

Sin embargo, el crecimiento del Instituto Politécnico nacional, inusitado como todos los centros de Educación Superior del país, se veía rebasado en lo administrativo, académico, deportivo, cultural y de investigación, razón que llevó a la presente administración a plantear la necesidad de contar con una Ley Orgánica más avanzada

Para ello se planteo una consulta colectiva en toda la comunidad politécnica e incluso en la opinion publica, consulta que se llevo a cabo durante seis meses para recoger el sentir mayoritario de todos los interesados

Una combinacion consecuente entre el criteno interno y las opiniones recibidas, se formuló dentro del Consejo General Consultivo un anteproyecto que amentó largas y repetidas sesiones de trabajo hasta concluir el documento que se puso en manos de las autoridades competentes para su revisión, ponderacion y observaciones, que una vez alcanzadas, permitieron que el Ejecutivo Federal enviara tal documento a la H. Cámara de Diputados

Para la comunidad politécnica resultó altamente satisfactorio que dicho documento haya sido motivo de discusiones parlamentarias en la que los diversos partidos, y bajo su concepción ideológica, hicieran gestiones para que el pleno de la representación popular contemplara con interés y acertado juicio dando lugar a la creación de la Ley Orgánica. Ahora daremos un breve recomdo para conocer el origen de la Dirección de Educación Media Superior.

2.2. MARCO JURIDICO DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR (D.E.M.S.)

La existencia de la direccion de educación media superior se denva de:

- Normatividad para el desempeño de las funciones del area
- Normas básicas:

Ley Federal de Educación

Artículo 5º, fracción XII.

Artículos 6º, 8º, 15, 17, 18, 19, 20, 21 y 24; fracción II, IV y V

Artículos 31, 43, 44, 45, 46 y 47

Ley Organica del Instituto Politécnico Nacional.

Artículos 4º, fracción I, II, III, V, VII, X, XII, XIV, XV, XVI, XVII, XXIII y XXIV.

Artículo 8º fracción V

Artículo 19. fracción IV

Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional

Gaceta Politécnica N° 5 agosto de 1983

Artículos 155 156 157. 158. 159. 160. 162. 163. 164. 166. 168. 169. 171. 173. 176. 177. 178. 179. 180. 184. 185. 187. 188. 189. 190. 191 y 192.

Normas de Apoyo

Reglamento de la ley Reglamentana del artículo 5º constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en el Distrito Federal.

Artículo 33, fracción I

Artículo 58, fracción C

Reglamento de las condiciones interiores de trabajo del personal académico del Instituto Politécnico Nacional.

Artículos 26, 27, 28 y 29

Reglamento del Año Sabático

Gaceta Politécnico 15 de diciembre de 1980

Acuerdo N° 17, que establece las normas a que deberán sujetarse los procedimientos de evaluación del aprendizaje, en los distintos tipos y modalidades de la educación bajo el control de la Secretaría de Educación Pública.

D. O. 28 - V - 1978

Acuerdo N° 71, por el que se determinan objetivos y contenidos del Ciclo Bachillerato

D. O. 24 V 1982

Acuerdo N° 77, por el que se adiciona el diverso N° 71, que determina objetivos y contenidos del ciclo de bachillerato

D. O. 21 - IX - 1982

Acuerdo por el que las instituciones y escuelas de Educación Media Superior y Superior, dependientes en forma directa o como órganos descentralizados de la Secretaría de Educación Pública, propondrán al titular del ramo, para su aprobación la Organización Académica que habrá de regir en ella

Programa de desarrollo del Instituto Politécnico Nacional 1986 - 1988

Programa Operativo Anual

Manual General de Organización del Instituto Politécnico Nacional

Manual de Organización y Procedimientos para el funcionamiento de las académicas de profesores.

3. OBJETIVOS GENERALES DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Entre sus objetivos generales destaca el consolidar al Instituto Politécnico Nacional como la Institución Rectora de la Educación Tecnológica en México, fortaleciendo su quehacer académico e impulsando las tareas de investigación, generación y divulgación del conocimiento científico y tecnológico, hacia mayores niveles de equidad, calidad y pertinencia, en la vanguardia de continuar formando los técnicos, profesionistas e investigadores que requiere el desarrollo nacional

De acuerdo al programa de desarrollo educativo 1995 - 2000 dice "Con el propósito de coadyuvar al cumplimiento de los objetivos señalados en el Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000, en lo referente a la Educación Media Superior y Superior establece que éstas poseen un valor estratégico para impulsar las transformaciones que el desarrollo del país exige, por lo que propone formar hombres y mujeres que a partir de la comprensión de nuestros problemas, sean capaces de formular soluciones que contribuyan al desarrollo del país y fortalezcan la soberanía nacional; están preparados para desenvolverse en un entorno cambiante; sean aptos para participar en todos los aspectos de la vida y adquieran una formación sólida en su profesión"

3.1 METAS DE CALIDAD EN EL NIVEL MEDIO SUPERIOR

1. Se integrará y aplicará el modelo educativo institucional, en el Nivel Medio Superior, la educación basada en competencias
2. Se fortalecerán y ampliarán los programas de formación y actualización del personal académico
3. Se establecerá el sistema institucional de desarrollo curricular para el diseño y actualización de los planes y programas de estudio del modelo educativo.
4. Se analizará el impacto de la educación basada en competencias en el modelo de pertinencia y competitividad del Nivel Medio Superior, para revisar las adecuaciones correspondientes

4. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

La Dirección de Educación Media Superior está compuesta por diez departamentos y dos comités que cumplen funciones de Staff para resolver problemas académicos y administrativos. (La siguiente información fue tomada del Manual General de esta Dirección).

1034 Dirección.

103401 Comité Interno de Desarrollo Administrativo

Comité Institucional de Desarrollo Académico del Nivel Medio Superior.

103402 Departamento de Servicios Administrativos.

División de Desarrollo Académico

Departamento de Desarrollo Curricular

Departamento de Desarrollo Docente

Departamento de Desarrollo del Estudiante.

División de Seguimiento y Evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje

Departamento de Seguimiento del Proceso Enseñanza Aprendizaje

Departamento de Control de Calidad del Proceso Enseñanza aprendizaje

Departamento de Evaluación de Actividades Docentes

(Ver organigrama de la Dirección de Educación Media Superior en el anexo, al final de este trabajo en la figura 2)

5. OBJETIVOS Y FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

5.1 OBJETIVOS DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Dinamizar, normar, planear, organizar y evaluar en el marco de la Política Educativa Nacional e Institucional, el servicio educativo que ofrece el nivel Medio Superior del I.P.N., promoviendo el desarrollo del estudiante, del profesor y del currículum para la formación integral y pertinente de recursos humanos que se integren armónicamente al entorno socio - histórico en el que se encuentren.

Planear, dirigir, coordinar, evaluar y normar el proceso enseñanza aprendizaje, en el nivel medio superior, para optimizar la formación propedéutica para la educación superior en las tres áreas de conocimiento que opera el Instituto Politécnico Nacional, y la formación de técnicos que respondan a los requerimientos del desarrollo económico, político y social del país.

Cada una de las funciones de la Dirección de Educación Media Superior fueron tomadas de su manual general en su mayor parte y solo se realizaron algunas modificaciones (Algunas de estas funciones ya no se cumplen en su totalidad, para identificarlas anexo una X al inicio de esta función).

FUNCIONES DE CADA DEPARTAMENTO

5.2.DIRECCION

- Mantener vigente el modelo educativo del I.P.N. en coordinación con la Dirección de Estudios Profesionales y de Estudios de Posgrado e Investigación y de Planeación.

- **Generar lineamientos estratégicos** para el nivel medio superior que orienten las acciones tendientes al logro de los **objetivos Institucionales**
 - **Establecer y mantener canales permanentes de comunicación** con Instituciones Educativas y organizaciones sociales para fortalecer el servicio educativo que ofrece el Nivel Medio Superior
 - **Planear, dirigir y evaluar las acciones de mejoramiento administrativo** que se requieran en la dirección, de acuerdo con las políticas Institucionales
 - **Planear, dirigir y evaluar acciones conducentes al desarrollo académico organizacional** del Nivel Medio Superior
- X**
- **Normar técnico-pedagógicamente el hecho educativo en el nivel medio superior del I.P.N.**
 - **Planear y dirigir la actualización permanente de los planes y programas de estudio en operación.**
 - **Planear, normar, dirigir y evaluar acciones para determinar áreas de formación académica**, en las que se ofrezca el servicio educativo del Nivel Medio Superior del I.P.N.
 - **Planear, normar, dirigir y evaluar acciones que propician el desarrollo del personal docente del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
 - **Planear, normar, dirigir y evaluar acciones para propiciar el desarrollo humano del alumno del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
 - **Coadyuvar con la coordinación de orientación juvenil**, en las acciones inherentes al Programa de Orientación Juvenil (POJ).
 - **Dirigir y evaluar los programas y proyectos académicos derivados de convenios, concertaciones y acuerdos formalizados por las Instituciones**, que imparten este nivel
 - **Planear, dirigir, coordinar y evaluar la instrumentación de las políticas internas que normen la gestión académica del servicio educativo que ofrece el Nivel medio Superior del I.P.N.**
 - **Normar los procedimientos de seguimiento y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje (P.E.A.) en el nivel medio superior del I.P.N.**

- Planear y dirigir el establecimiento y aplicación de **parámetros de calidad de la Educación** en el Nivel Medio Superior
- Coadyuvar con la Dirección de Vinculación Académica y Tecnológica (D.V.A.T.), la Dirección de Estudios de Posgrado (D.E.P.), y la dirección de egresados y relaciones públicas para el **seguimiento del desempeño profesional** de los egresados de los planteles de Nivel Medio Superior, en el sector productivo
- Autonzar la **aplicación de los exámenes** que se realicen fuera de los **periodos ordinarios** en el Nivel Medio Superior.
- Dirigir y evaluar la emisión de los dictámenes académicos que se requieran para el otorgamiento o retiro de **validez oficial de estudios**, del Nivel Medio Superior, que ofrecen particulares así como llevar la supervisión académica de dichos estudios
- Proponer conjuntamente con la dirección de planeación y organización, las **políticas poblacionales** por rama de conocimiento, planteles y carreras del Nivel Medio Superior.
- Planear, dirigir y evaluar la **dotación de los recursos humanos, materiales y financieros** y la **prestación de los servicios generales** que requiera la dirección, para el desarrollo de sus funciones
- Establecer en coordinación con la Dirección de Evaluación (D.E.V.) **lineamientos estratégicos**, para la **evaluación académica** en el Nivel Medio Superior
- Planear en coordinación con las direcciones de difusión cultural, egresados y relaciones públicas y la división de comunicación social **eventos y actividades de promoción Institucional** relacionados con el ámbito de la propia Dirección de Educación Media Superior (D.E.M.S.)
- Programar, coordinar, organizar, controlar y evaluar los **programas y proyectos educativos** a desarrollar en el Nivel Medio Superior
- Coadyuvar con la **Dirección del Programa de Educación Continua** para fortalecer las **acciones** que correspondan al Nivel Medio Superior en relación con esta **modalidad educativa**
- Coadyuvar con la **dirección del proyecto interdisciplinario del medio ambiente y desarrollo** para fortalecer las **acciones** en materia de **ecología**, a través del **modelo educativo del Nivel Medio Superior del I.P.N.**

- **Evaluar la aplicación y vigencia de la normatividad académica que compete al Nivel Medio Superior**
- **Planear, normar, dirigir y evaluar acciones para el desarrollo de la función docente en el Nivel Medio Superior.**
- **Establecer y mantener coordinación con la dirección de publicaciones para impulsar la obra editorial del Nivel Medio Superior**
- **Coadyuvar con el Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica en la actualización de su acervo.**
- **Establecer y mantener canales permanentes de comunicación con la dirección de la central de cómputo y telecomunicaciones para acceder a la infraestructura institucional en estos campos tanto a través de la red académica como administrativa de cómputo y propiciar el desarrollo del personal adscrito a esta dirección, en tecnología avanzada.**
- **Establecer los criterios académicos para la caracterización del perfil de ingreso del aspirante a Nivel Medio Superior en relación con el modelo educativo vigente.**
- **Normar, dirigir y evaluar a los aspectos académicos, técnicos y pedagógicos de los mecanismos de admisión de aspirantes al Nivel Medio Superior.** (Este punto ya no lo cumple en su totalidad esta Dirección, actualmente un nuevo organismo presta apoyo a la Dirección de Educación Media Superior que en el año de 1996, cumplió funciones de Admisión de aspirantes en todas las escuelas que imparten este nivel, el "examen único" que coordinaron el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior C.E.N.E.V.A.L. y la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de enseñanza Media Superior C.O.M.I.P.E.M.S.)
- **Determinar conjuntamente con la dirección de servicios escolares el proceso de admisión escolar a Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Emitir opiniones técnico-pedagógicas y administrativas de la calendarización de actividades académicas al llevarse a cabo en el I.P.N.**
- **Establecer los criterios técnico-pedagógicos para el programa de estímulos al desempeño del personal docente del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Planear, dirigir y evaluar acciones que propicien la práctica de la investigación educativa, que respondan a problemáticas detectadas**

- Coadyuvar con el centro de investigación y desarrollo de tecnología digital en el desarrollo de proyectos y programas institucionales.
- Coadyuvar con la Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación (D E P I) para el fortalecimiento del Programa Institucional de Formación de Investigadores (P.I.F.I.)
- Planear, dirigir y evaluar conjuntamente con la Dirección de Estudios de Posgrado (D E P), la evaluación del desempeño académico de los egresados de los planteamientos del Nivel Medio Superior
- Establecer y dirigir el servicio de asesorías técnico-pedagógicas referidas a la educacional.
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

5.3. COMITÉ INTERNO DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO

- Promover la participación de los funcionarios y empleados en las acciones tendientes a elevar la eficiencia y congruencia institucional
- Definir los mecanismos para el seguimiento y evaluación de los acuerdos derivados de la comisión interna de administración y programación.
- Presentar a la comisión interna de administración y programación, los informes de actualización del comité interno de desarrollo administrativo, de acuerdo con los lineamientos y políticas derivadas de esta comisión
- Coordinar la presentación de informes solicitados, por las instancias superiores de esta dirección
- Coordinar la realización de actividades y acciones emanadas y normadas por las direcciones de planeación y organización, programación y evaluación del instituto
- Coordinar conjuntamente con el departamento de servicios administrativos de la propia dirección la realización del programa operativo anual de acuerdo con la normatividad establecida por la dirección de programación
- Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.

5.4. COMITE INSTITUCIONAL DEL DESARROLLO ACADEMICO DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

- Proponer, implementar y difundir programas y proyectos conducentes al **desarrollo académico organizacional** del Nivel Medio Superior del I.P.N.
 - Fungir como foro **académico participativo** y de **consulta** en el Nivel Medio Superior del I.P.N.
 - Fungir como órgano de apoyo académico administrativo, para la **planeación, ejecución y evaluación de los programas y proyectos** que completan al nivel.
 - Fungir como **órgano académico de comunicación y coordinación** entre los niveles jerárquicos estratégico, táctico y operativo
- X
- Proporcionar en forma colegiada el **servicio de asesorías técnico- pedagógicas** referidas al **hecho educativo** en el ámbito de su competencia.
 - **Las demás funciones** que se requieran dentro de su **ámbito de competencia**.

5.5 DEPARTAMENTO DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS

- Programar, organizar y controlar los **recursos humanos** que la dirección necesita, para el desarrollo de sus funciones.
- Controlar y registrar la **asistencia del personal** de la dirección y presentar los **reportes de incidencias** del mismo, ante la dirección de recursos humanos
- Realizar los **movimientos del personal** adscrito a la dirección y los **trámites** relativos al **ejercicio de las prestaciones**.
- Programar, organizar y controlar los **recursos materiales y financieros**, así como los **servicios generales de apoyo** que la dirección necesita para el desarrollo de sus funciones.
- Efectuar oportunamente los **trámites de pago de salarios** al personal de la dirección, así como los referentes a **comprobaciones y a prestaciones**
- Programar y presupuestar los trabajos de **mantenimiento y conservación de los bienes** de la dirección
- Programar y presupuestar el proceso de **aprovisionamiento de materiales, mobiliario, y equipo** necesarios para el funcionamiento de la dirección
- Controlar las **existencias de almacén** y registrar sus **entradas y salidas de materiales**.

- Llevar el **control del activo fijo** asignado a la dirección y efectuar los reportes correspondientes
- Elaborar en coordinación con el comité interno de desarrollo administrativo el **anteproyecto de programación presupuestación** de la dirección y presentarlo ante el director de la misma para su autorización
- Elaborar el **anteproyecto de ingresos, egresos y de ingresos propios** de la dirección y presentarlo ante el director de la misma para su aprobación
- Ejercer el **presupuesto federal y de ingresos propios autorizados** para la dirección conforme a las normas y políticas emitidas por la dirección de programación y la dirección administrativa.
- Efectuar la **consolidación de informes financieros y presupuestales** de acuerdo con las normas y procedimientos dictados por la dirección administrativa
- Programar, organizar y controlar la **capacitación para el personal docente y administrativo** de la dirección
- Controlar el **ejercicio presupuestal** del programa de prácticas y visitas escolares, de los planteles del Nivel Medio Superior del I P N
- Revisar y pasar a **autorización** del director las solicitudes de recursos, del programa de **prácticas y visitas escolares** de los planteles y tramitarlas ante la dirección administrativa del instituto
- Devolver anualmente a los planteles del Nivel Medio Superior sus **comprobaciones de gastos del programa de prácticas y visitas escolares**
- Las demas funciones que se requieran dentro de su **ambito de competencia**

5.6 DIVISIÓN DE DESARROLLO ACADÉMICO

- Emitir normas **técnico - pedagógicas** que regulen la educación en el Nivel Medio Superior del instituto dentro de los ámbitos del desarrollo curricular, del personal docente y del estudiante.
- Programar, organizar y controlar la **actualización permanente de los planes y programas de estudio** en operación
- Establecer **criterios académicos** que determinen la **oferta educativa** vigente en el Nivel Medio Superior del instituto

- x • Organizar y coordinar las **estrategias de formación y actualización** para el **desarrollo del docente** en el Nivel Medio Superior.
- x • Organizar y coordinar las **estrategias para el desarrollo académico, personal, social y profesional del estudiante** del Nivel Medio Superior
 - Organizar acciones tendientes a impulsar la **titulación** de los **egresados** del Nivel Medio Superior del I P N
 - Establecer en el ámbito de su competencia, de la Institucion con otras dependencias para el desarrollo de **programas y proyectos académicos** que le competen
 - Coordinar, organizar y evaluar la **instrumentación de las políticas internas** para la **gestión académica** del servicio educativo que ofrece el Nivel Medio Superior del I P N.
 - Establecer **critérios** que orienten la **actualización permanente del modelo educativo** del Nivel Medio Superior
 - Establecer en el ámbito de su competencia la **coordinación** con los planteles para el **desarrollo de programas y proyectos académicos institucionales**.
 - Proponer adecuaciones a la **normatividad académica**, para mantenerla **vigente**.
 - Controlar, en el ámbito de su competencia, la **aplicación de la normatividad académica vigente**
 - Establecer **lineamientos normativos para proyectos y programas** en el ámbito de su competencia
 - Establecer **lineamientos técnico - pedagógicos** en el **ambito curricular** para el **desarrollo de las actividades académicas**
 - Coadyuvar en la definición de los **critérios y parametros** para **evaluar la funcion docencia**, en coordinación con la division de seguimiento y evaluación del proceso enseñanza aprendizaje
 - Organizar y controlar **servicios de asesoria técnico - pedagogica** dirigida a los planteles para su desarrollo académico
 - Promover el **enriquecimiento del acervo del centro nacional de informacion y documentacion tecnologica** como **apoyo académico** para el Nivel Medio Superior.

- **Coadyuvar en el establecimiento de los criterios académicos para caracterizar el perfil de ingreso del aspirante al Nivel Medio Superior conforme al modelo educativo vigente**
 - **Coordinar estudios que apoyen el establecimiento de criterios técnico - pedagógicos para el proceso de admisión escolar al Nivel Medio Superior**
 - **Proponer criterios académicos para los procesos de selección, admisión y promoción del personal docente del Nivel Medio Superior**
 - **Programar, organizar y evaluar acciones que propicien la práctica de la investigación educativa en el Nivel Medio Superior**
 - **Establecer coordinación con la dirección de estudios de posgrado e investigación para el fortalecimiento del programa institucional de formación de investigadores**
- X** • **Coordinar el servicio de asesorías técnico - pedagógicas referidas al hecho educativo, en el ámbito de su competencia**
- **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia**

5.7. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO CURRICULAR

- **Asesorar y apoyar en el ámbito del desarrollo curricular, a los diferentes planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Formular propuestas para mantener vigente la normatividad académica en el ámbito del desarrollo curricular del nivel, en coordinación con el Nivel Superior**
- **Supervisar la revisión y actualización de planes y programas de estudio, en el Nivel Medio Superior**
- **Elaborar los dictámenes técnicos sobre las propuestas de innovación, supresión, inclusión, reestructuración, consolidación, adecuación y cancelación de planes y programas de estudio de acuerdo con la normatividad en vigor**
- **Elaborar y difundir en las instancias correspondientes los criterios académicos que determinen la vigencia de la oferta educativa en el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Supervisar la aplicación del modelo metodológico para el desarrollo curricular en los planteles del Nivel Medio Superior**

- ◆ **Proponer al departamento de desarrollo docente programas de formación de docentes**, en el ámbito del **diseño y desarrollo curricular del Nivel Medio Superior del I.P.N.**, de la **instrumentación didáctica** y de la **actualización de docentes para nuevos planes y programas de estudio**
- ◆ **Dictaminar los seminarios de titulación** y los de **estudios especiales** como modalidades de titulación para egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N.
- ◆ **Mantener actualizado el banco de información de planes y programas de estudio**
- ◆ **Dictaminar los casos de convalidación, equivalencia o revalidación de estudios del Nivel Medio Superior** de acuerdo con la normatividad vigente
- X ◆ **Formular y aplicar criterios que orienten la actualización sistemática del modelo educativo del Nivel Medio Superior del I.P.N.** en lo referente al eje del **currículum**
- ◆ **Coordinar la formulación del modelo académico del sistema de enseñanza abierta del Nivel Medio Superior del I.P.N.**, para sus tres ramas del conocimiento
- X ◆ **Formular, difundir y aplicar los lineamientos técnico - pedagógicos para el desarrollo de la actividad académica**, en el ámbito del **diseño curricular en el N.M.S.** para el **diseño de planes y programas de estudio** en el Instituto Politécnico Nacional
- ◆ **Coordinar la elaboración de los perfiles de ingreso y egreso del estudiante del Nivel Medio Superior del I.P.N.** para adecuarlos a los requerimientos de la sociedad.
- ◆ **Coordinar con los planteles la elaboración de los perfiles del personal académico para sustentar el desarrollo del currículum del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- ◆ **Formular y proponer los lineamientos para la elaboración de perfiles académicos del personal**
- ◆ **Promover las gestiones de registro de carreras de nueva creación, reestructuración de las existentes o su cancelación** ante la D.E.P. y la dirección general de profesiones de la S.E.P.
- ◆ **Las demás funciones** que se requieran dentro de su **ámbito de competencia**

5.8 DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DOCENTE

- ◆ **Proponer estrategias de formación, desarrollo, actualización y profesionalización del personal docente del Nivel Medio Superior**

- X ♦ **Formular lineamientos normativos que orienten la formación, desarrollo, actualización y profesionalización del personal docente del Nivel Medio Superior**
 - ♦ **Diseñar y controlar programas y proyectos para la formación, desarrollo, actualización y profesionalización del personal docente del Nivel Medio Superior del I P N**
 - ♦ **Formular e implementar en el ámbito de desarrollo docente programas y proyectos específicos, derivados de convenios intra e interinstitucionales**
- X ♦ **Diseñar e implementar el banco de información sistematizada sobre cursos inter y extra institucionales para el personal docente**
 - ♦ **Establecer en el ámbito de su competencia la coordinación con los planteles para el desarrollo de los programas y proyectos académicos institucionales de desarrollo docente**
 - ♦ **Proponer lineamientos técnico-pedagógicos para el desarrollo de la actividad académica**
 - ♦ **Participar con los departamentos de la división de seguimiento y evaluación del P E A en la definición de los criterios y parámetros para evaluar las actividades académicas**
 - ♦ **Asesorar técnico - pedagógicamente a los planteles en el ámbito del desarrollo del personal docente**
 - ♦ **Proponer, formular diseñar e implementar lineamientos para el proceso de selección y admisión del personal docente del Nivel Medio Superior**
 - ♦ **Elaborar propuesta de adecuaciones a la normatividad que regula las acciones del proceso de promoción docente**
 - ♦ **Certificar la validez de documentos establecidos para el Nivel Medio Superior en el proceso de promoción del personal docente expidiendo la constancia correspondiente**
 - ♦ **Evaluar la producción editorial realizada por los profesores del Nivel Medio Superior del I P N para efectos de promoción docente**
 - ♦ **Realizar acciones que propicien la práctica de la investigación educativa, en el Nivel Medio Superior**

- Promover la **participación de los docentes en el programa institucional de formación de investigadores**
- X • Proporcionar el servicio de **asesorías técnico - pedagógicas** referidas al **quehacer educativo**, en el ámbito de su competencia
- Asesorar y supervisar el cumplimiento de la **normatividad** para la **instrumentación de eventos académicos y diplomados** del personal docente del Nivel Medio Superior
- X • **Coadyuvar en la evaluación de productos** generados durante el ejercicio del año **sabático** de los profesores del Nivel Medio Superior del I P N
- Las **demás funciones** que se requieran dentro de su **ámbito de competencia**

5.9. DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL ESTUDIANTE

- Realizar **estudios** que fundamenten la **emisión de normas técnico- pedagógicas** que regulen el hecho educativo, en el Nivel Medio Superior del I P N, dentro del ámbito de desarrollo del estudiante
- X • **Coadyuvar con el departamento de desarrollo docente**, en cuanto a la **formación y actualización del personal** que coordina y opera las **actividades de orientación juvenil**
- **Proponer, formular e implementar programas, proyectos y actividades** que operacionalicen las **estrategias** definidas para el **desarrollo académico, personal, social y profesional del estudiante** del Nivel Medio Superior
- **Proponer, formular, establecer e implementar programas, proyectos y actividades** que fortalezcan, complementen y amplíen la **formación curricular de los estudiantes** y que fomenten los **valores de la cultura politécnica**
- **Proponer, formular, establecer e implementar proyectos y actividades** para otorgar **reconocimientos académicos a los mejores alumnos** en el marco del **programa institucional** correspondiente
- **Proponer opciones académicas curriculares y extracurriculares** que **coadyuven a la formación integral del estudiante**
- **Supervisar los programas y cursos de educación extracurricular** que realicen los **centros de estudios del Nivel Medio Superior**

- **Difundir en el Nivel Medio Superior, actividades académicas externas al I.P.N. que promuevan la participación de los alumnos en las cuales apliquen y desarrollen capacidades adquiridas que fortalezcan su formación y den imagen de calidad competitiva y excelencia a la institución**
- X • **Realizar seguimiento al desempeño de los mejores alumnos egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- X • **Apoyar las instancias correspondientes en las actividades orientadas a la actualización permanente del modelo educativo del Nivel Medio Superior.**
- X • **Establecer lineamientos normativos para la operación del programa institucional de orientación juvenil en el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
 - Supervisar las actividades de orientación juvenil que se realicen en centros de estudios y escuelas del Nivel Medio Superior.
 - Promover en el Nivel Medio Superior la elaboración de los programas de trabajo relacionados con orientación juvenil y verificar su cumplimiento.
- X • **Apoyar el desarrollo del proceso de admisión de aspirantes al Nivel Medio Superior en coordinación con las instancias correspondientes.**
 - Formular lineamientos y criterios para la operación del proyecto institucional de difusión de la oferta educativa del Nivel Medio Superior y verificar su aplicación y cumplimiento.
 - Llevar a cabo y evaluar actividades que fortalezcan la difusión de la oferta educativa del Nivel Medio Superior.
 - Apoyar al Nivel Superior del instituto, en la difusión de su oferta educativa para estudiantes del Nivel Medio Superior.
 - Proponer temas para investigación educativa sobre problemática detectada en el ámbito del desarrollo humano del estudiante y llevar a cabo el registro y seguimiento de los trabajos de investigación educativa en operación relacionados con el ámbito del desarrollo humano del estudiante.
 - Coadyuvar con los centros de estudios y escuelas del Nivel Medio Superior para que se realicen estudios y se desarrollen actividades que mejoren el aprovechamiento escolar, que incrementen la eficiencia terminal y la titulación.

- **Promover la participación de los estudiantes en el programa institucional de formación de investigadores**
- **Proporcionar el servicio de asesorías técnico - pedagógicas referidas al hecho educativo** en el ámbito de su competencia
- **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia**

5.10 DIVISION DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

- Programar, organizar y controlar la **emisión de la normatividad** para el **seguimiento y evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje** en el Nivel Medio Superior del I.P.N.
- Programar, organizar y controlar el **diseño y aplicación de los procedimientos de seguimiento y evaluación del Proceso Enseñanza Aprendizaje** en el Nivel Medio Superior del I.P.N.
- **Coordinar el establecimiento y la aplicación de parámetros de la Educación** en el Nivel Medio Superior del I.P.N. para evaluar su competencia académica
- **Coordinar el establecimiento de criterios y parámetros** en que se fundamente la **evaluación del desempeño académico** de los egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N., que continúen estudios en el propio instituto
- X • **Realizar estudios acerca del desempeño laboral y profesional** de los egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N. para realimentar el P.E.A.
- X • Programar, organizar y controlar conjuntamente con la División de Desarrollo Académico D.I.D.E. la **evaluación del desempeño** de los egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N. en los ámbitos académico, laboral y profesional, para **realimentar el servicio educativo** que se proporciona
- **Determinar la calendarización de los exámenes parciales departamentales y a título de suficiencia** en los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N. así como en los incorporados al mismo, para aumentar la eficiencia del Proceso de Enseñanza Aprendizaje

- **Organizar y controlar la aplicación y difusión de lineamientos estratégicos para la evaluación académica del Nivel Medio Superior, establecidos por la Dirección de Educación Media Superior**
- **Programar, coordinar, organizar, controlar y evaluar actividades que coadyuven para mantener vigente el modelo educativo del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Establecer en el ámbito de su competencia la coordinación con los planteles para el desarrollo de los programas y proyectos académicos institucionales**
- **Controlar en el ámbito de su competencia la aplicación de la normatividad académica vigente**
- **Establecer lineamientos normativos para los programas y proyectos académicos en el ámbito de su competencia**
- **Programar, coordinar, organizar, controlar y evaluar actividades que apoyen el desarrollo de la función docencia en el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Coadyuvar en la definición de criterios y parámetros para evaluar la función docencia en coordinación con la división de desarrollo académico**
- **Promover el enriquecimiento del acervo del Centro Nacional de Información y Documentación Tecnológica (C.E.N.I.D.T.) para su utilización como apoyo académico para el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- **Proporcionar los elementos que le sean requeridos para la elaboración del calendario escolar del instituto**
- **Promover y coordinar en el Nivel Medio Superior los programas y proyectos de investigación educativa que correspondan a problemáticas detectadas**
- **Coordinar el servicio de asesorías técnico - pedagógicas retenidas al ámbito de su competencia**
- **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia**

5.11 DEPARTAMENTO DE SEGUIMIENTO DEL PROCESO DE ENSEÑANZA APRENDIZAJE (P. E. A.)

- **Supervisar los programas y cursos de educación extracurricular que realicen los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N.**

- **Elaborar en coordinación con las escuelas y a través de las academias o departamentos académicos correspondientes los modelos de equipamiento para los talleres y laboratorios**
 - **Difundir las políticas y nomias que regulen el aprovechamiento de los talleres y laboratorios en el Nivel Medio Superior del I.P.N. y vigilar su aplicación.**
 - **Promover la formación y actualización de bancos de reactivos de las asignaturas que se cursan en los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- X**
- **Llevar a cabo el seguimiento de la adquisición y distribución de equipos y aulas de computo en los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N., de acuerdo con las necesidades detectadas**
 - **Difundir y vigilar la aplicación de las normas técnicas y pedagógicas para el diseño de los instrumentos de evaluación que se aplican en el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
 - **Autorizar y supervisar la calendarización de los exámenes parciales y a título de suficiencia de acuerdo con los lineamientos establecidos por la instancia académica correspondiente**
 - **Verificar la aplicación de los exámenes que se autorizan en los periodos ordinarios y extraordinarios**
 - **Establecer y llevar a cabo el seguimiento del programa de prácticas y visitas escolares planeadas por los planteles y de acuerdo con el reglamento correspondiente**
 - **Verificar en el Nivel Medio Superior del I.P.N. que los programas de estudio se desarrollen con base en lo autorizado**
 - **Difundir y verificar en los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N. el cumplimiento de las normas para el funcionamiento de las academias**
 - **Promover en el Nivel Medio Superior del I.P.N. la elaboración de los programas de trabajo de las academias y verificar su cumplimiento**
- X**
- **Revisar y supervisar la operación de las opciones de titulación en el Nivel Medio Superior del instituto y evaluar los resultados**
 - **Proporcionar el servicio de asesorías técnico - pedagógicas referidas al hecho educativo, en el ámbito de su competencia**

- ◆ **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia**

5.12. DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD DEL PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE

- ◆ **Emtir y difundir normas y procedimientos técnico - pedagógicos; para evaluar el Proceso de Enseñanza Aprendizaje (P.E.A.) en el Nivel Medio Superior del I.P.N**
- ◆ **Coadyuvar con los departamentos correspondientes en la emisión de normas, criterios y procedimientos para el diseño y ejecución del seguimiento del Proceso de Enseñanza Aprendizaje en el Nivel Medio Superior del I.P.N**
- ◆ **Establecer criterios y parámetros, para evaluar el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, en el Nivel Medio Superior del I.P.N**
- X ◆ **Realizar estudios en coordinación con los departamentos de desarrollo curricular y desarrollo del estudiante para determinar y difundir normas, criterios, parámetros y procedimientos para la evaluación del desempeño académico de los egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N., con base en el perfil de egreso establecido en los planes y programas de estudio**
- X ◆ **Realizar estudios del desempeño académico de los egresados del Nivel Medio Superior del I.P.N. que continúan estudios del nivel superior, para recomendar el servicio educativo que ofrece el nivel.**
- ◆ **Mantener coordinación con los planteles para el desarrollo de programas y proyectos académicos institucionales referidos al Proceso de Enseñanza Aprendizaje**
- ◆ **Proponer normas, criterios y parámetros técnico - pedagógicos para la realización de las actividades académicas en el Nivel Medio Superior del I.P.N**
- ◆ **Coadyuvar para el establecimiento de normas, criterios y parámetros en los que se fundamenta el desarrollo de actividades de apoyo a la docencia en el Nivel Medio Superior del I.P.N**
- ◆ **Participar con los departamentos de desarrollo curricular y del estudiante, en el establecimiento de criterios y parámetros académicos para caracterizar el perfil de ingreso del aspirante al Nivel Medio Superior conforme al modelo educativo vigente.**

- ◆ **Proponer, coordinar, coadyuvar, desarrollar y dar seguimiento a programas y proyectos de investigación educativa**, para recomendar soluciones a problemas detectados en el Proceso de Enseñanza Aprendizaje, del Nivel Medio Superior del I.P.N.
- X ◆ **Emitir y difundir criterios técnicos en concordancia con la normatividad emitida por el Dirección de Estudios de Posgrado e Investigación, para realizar investigaciones académicas en el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- ◆ **Coordinar las actividades de los comités de aseguramiento de la calidad de los planteles del Nivel Medio Superior para establecer planes de trabajo que nos lleven a una calidad total del Proceso de Enseñanza Aprendizaje.**
- ◆ **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia**

5.13. DEPARTAMENTO DE EVALUACION DE ACTIVIDADES DOCENTES

- ◆ **Difundir las normas y lineamientos estratégicos del Nivel Medio Superior del I.P.N. acerca de las actividades complementarias de apoyo a la docencia y verificar y evaluar su aplicación y resultados**
- ◆ **Formular opiniones técnico - pedagógicas para la calendarización de actividades académicas complementarias en que participe el Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- ◆ **Llevar a cabo estudios para la autorización y realización de exámenes de oposición que soliciten los planteles del Nivel Medio Superior del I.P.N.**
- ◆ **Proporcionar el servicio de asesorías técnico - pedagógicas referidas al hecho educativo, en el ámbito de su competencia**
- ◆ **Las demás funciones que se requieran dentro de su ámbito de competencia.**

6. ORGANOS DIRECTIVOS Y DE EJECUCION DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

6.1. Organos Directivos

Entre los Organos Directivos tenemos a la Dirección. La cual el titular encargado, de la misma hace que se cumplan las políticas a cada uno de sus Departamentos o Comités. Los Comités están integrados por un titular y por los jefes de cada Departamento, que al reunirse en sesiones periódicas analizan los problemas y la solución de éstos, después

entregan un reporte al Director de la dirección de Educación Media Superior para que firme y apruebe el avance de los dos comités

Los siguientes Organos Directivos son los jefes de cada Departamento que tienen a su cargo al personal, cada Departamento se organiza de acuerdo a las políticas de la Dirección y de su jefe que está en representación de cada departamento. También existe un Organó Directivo en cada escuela que recibe el nombre de Dirección, ésta organiza a sus Instituciones de acuerdo a sus necesidades, por ello no todos los C.E.C. y T., conocidos normalmente como "Vocacionales" están organizados de la misma manera.

Podemos entender por Dirección lo siguiente: Dirección es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todos ellos realicen de modo más eficaz los planes de la institución.

De esto observamos que la Dirección tiene como labor principal la coordinación de todos los integrantes, para lograr las metas fijadas en la forma más eficaz, teniendo como base los principios fundamentales de la administración.

Hablemos ahora de la necesidad de información correcta y apropiada para la toma de decisiones, respecto a la política general de la institución así como, quien es el encargado de proporcionarla.

La información es uno de los objetivos del Control Interno. De la cual desprendemos que la Dirección debe contar con toda la información posible para que cumpla mejor su labor dentro de la Institución. Pues de esta manera puede remediar oportunamente las desviaciones a las políticas establecidas, eliminando lo que no sea eficaz.

De esta forma se puede decir que la dirección está en condiciones de tomar la decisión apropiada. Para el caso que nos compete la información la proporciona el Departamento Contable, de una manera ascendente.

El Secretario General Académico se encargará de la información que a él le corresponde como es lo referente a la docencia, lo que obtiene por medio de las

dependencias a su cargo y por conducto de las coordinaciones tanto humanística como científica.

De igual manera los asuntos administrativos son encaminados para sus soluciones por el Secretario general administrativo, quien recibe información por parte de los departamentos administrativos que están bajo su custodia.

El buen éxito depende de la oportunidad con que se obtenga esta información, así como su veracidad, para la toma de decisiones.

6.2. ORGANOS DE EJECUCION

Los Organos de ejecución son básicamente (aunque todos cumplen funciones en mayor o menor grado), sus diecisiete planteles: 15 Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (C.E.C. y T.) un centro de Estudios Tecnológicos (C.E.T.) y la Escuela Superior de Enfermería y Obstetricia (E.S.E.O.)

De acuerdo al organigrama, depende de la Dirección General, las Escuelas, Divisiones de Estudios Superiores, Institutos, etc. estos a su vez, cuentan con su propia organización, que pueden variar de acuerdo a la magnitud, pero todos tienen la misma finalidad; la adhesión a las políticas establecidas por la dirección.

Las escuelas públicas que están a cargo de la Dirección de Educación Media Superior con características bivalentes son

RAMA DE INGENIERIA Y CIENCIAS FISICO MATEMÁTICAS

CECyT 1
GONZALO VAZQUEZ VELA

CECyT 2
MIGUEL BERNAD PERALES

CECyT 3
ESTANISLAO RAMIREZ RUIZ

CECyT 4
LAZARO CARDENAS DEL RIO

CECyT 7
CUAUHTEMOC

CECyT 8
NARCISO BASSOLS GARCIA

CECyT 9
JUAN DE DIOZ BATIZ PAREDES

CECyT 10
CARLOS VALLEJO MARQUEZ

CECyT 11
WILFRIDO MASSIEU PEREZ

CET 1
WALTER CROSS BUCHANAN

RAMA DE CIENCIAS MEDICO BIOLÓGICAS

CECyT 3
MIGUEL OTHON DE MENDIZABAL

CECyT 15
DIODORO ANTUNEZ ECHEGARAY

ESCUELA DE ENFERMERÍA Y OBSTETRICIA

RAMA DE CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS

CECyT 5
BENITO JUAREZ GARCIA

CECyT 12
JOSE M^a MORELOS Y PAVON

CECyT 13
RICARDO FLORES MAGON

CECyT 14
LUIS ENRIQUE ERRO SOLER

Escuelas - Aunque bien son un órgano de ejecución cuentan con un Director, el cual es el responsable de los órganos de ejecución para la administración de su dependencia debe tener los siguientes colaboradores

- Secretario Académico o Subdirector
- Secretario Administrativo o Jefe de Unidad Administrativa
- Secretario Técnico

6.3. POLITICAS GENERALES

Como hemos visto en este trabajo los objetivos de las instituciones de enseñanza son semejantes de una manera general, pues están encaminadas a la formación de profesionistas, investigadores y a la difusión de la cultura; claro está que para obtener los logros óptimos deben tener un Control Interno muy eficiente. Ahora bien, uno de los objetivos del Control Interno es la adhesión a las políticas establecidas para la administración que pueden ser entendidas como promoción de la eficiencia de operaciones.

Mencioné en el capítulo 2 que uno de los objetivos del Control Interno es la adhesión a las políticas establecidas, pero ¿quién las establece?, el encargado de este trabajo puede ser el Departamento de Contraloría, el cual para establecer los procedimientos puede auxiliarse por una comisión de estudios Administrativos, que se aboque a estudiar todas las necesidades para el buen funcionamiento de las instituciones.

¿En base a qué se fijan las políticas?, con base en experiencias anteriores y presupuestando necesidades futuras.

¿A quien se les va a establecer estas políticas?, en primer lugar a los activos fijos, que para el caso son considerados como bienes patrimoniales, terrenos, edificios, vehículos, etc. en segundo lugar al presupuesto ya sea subsidio federal o recursos propios, en tercer lugar se aplicarían a las políticas de enseñanza del Nivel medio Superior, Licenciaturas, Doctorados, etc., programas de estudios para cada una de ellas. También el tiempo en que se alcanzarán dichos grados.

Volviendo al Patrimonio Institucional, sobre las políticas a seguir para su protección, serán establecer sus dimensiones, escurrarlas conforme a la ley que les corresponda, evaluarlas y por último asegurar un registro que se lleve al día.

Después se abocaría a la cuantificación de los bienes inmuebles a activos tangibles, estos tienen su valor intrínseco de acuerdo a los materiales, trabajo directo y gastos que entraron en su fabricación. Estos a su vez los podemos subdividir como: activo de consumo (papelería en general, como lápices, hojas, pizarrones, etc.) y activo de trabajo, (como las instalaciones, máquinas de escribir, computadoras, vehículos, oficinas, etc.)

Importante sería también la implantación de políticas para la adquisición de activos tangibles y la expansión patrimonial de la institución.

Aquí cabría el dividir la forma de obtención de bienes o sea los que son comprados y los que son adquiridos por donaciones, lo recomendable es que todas las operaciones sean hechas a nombre de la Institución y no de las Dependencias.

Claro está que estas operaciones pueden realizarse, pero rindiendo informes a la Dirección o Departamento de Patrimonio.

Por último es necesario establecer las políticas a seguir para los activos intangibles, que no son susceptibles de poder ser tocados materialmente, como son los derechos de autor, formulas, recetas, procedimientos secretos de fabricación y los derechos de patente por uso exclusivo de algún invento.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Pasando al presupuesto es necesario repartirlo de acuerdo a las necesidades, para el logro de las metas fijadas por cada dependencia. Deberá de tomarse en cuenta también el tamaño de la dependencia y si tiene ingresos extraordinarios con los cuales se pueda financiar apoyando así su presupuesto

Como hemos mencionado al inicio de este inciso la importancia que tiene para todas las Instituciones la eficacia de las operaciones, una política a seguir sería la siguiente. Tratándose como es el caso de una institución de gran magnitud es recomendable recurrir a la computación para funcionamiento rápido, llegando con esto a la fijación de un sistema de presupuesto por programas

Debemos señalar que el sistema presupuestal basado en la técnica de presupuestación programática, requiere una revisión permanente a efecto de que su operación marche acorde con su propia evaluación y con el desarrollo de toda la estructura de la institución. Esta responsabilidad debe ser encomendada a la Dirección o Departamento de Presupuesto por Programas o al Centro de Servicios de Computo, a la Dirección de Estudios Administrativos, a la Contraloría y Contaduría General, según sea el caso en cada institución

6.4. SUPERVISION

Es la vigilancia de la aplicación de los procedimientos, que pueden realizarse en forma automática, verificando a los empleados, lo hecho por otros o mediante personal especializado (Auditoría Interna)

El Instituto de Auditores Internos en su declaración de responsabilidades del Auditor Interno define la Auditoría Interna como sigue

"La Auditoría Interna es una actividad independiente de evaluación en una organización, mediante la revisión de su contabilidad, finanzas y otras operaciones que sirven de base a la administración de la empresa. Es un control gerencial cuyas funciones son la medición de la efectividad de los controles "

Como consecuencia las principales funciones del Auditor Interno son

- Efectuar examen de funciones de cada Departamento evaluando al control interno existente
- Revisar las operaciones administrativas
- Revisar las operaciones financieras
- Efectuar una evaluación de las decisiones, políticas, planes y procedimientos
- Mantener eficaz vigilancia de que las políticas, planes y procedimientos sean seguidos eficientemente por el personal de la Institución

Es importante señalar que la Auditoría interna la efectúen personas de la misma institución. Casi siempre es una auditoría detallada puesto que las operaciones se van revisando a medida que se efectúan.

CAPITULO IV

EL CONTROL INTERNO EN LA D. E. M. S.

CAP. IV. EL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

1. LOS MANUALES COMO UNA FORMA DE CONTROL

1.1 HISTORIA

La historia de los manuales como instrumentos en la administración es relativamente reciente. Fue durante la Segunda Guerra Mundial cuando se desarrolló esta técnica, aunque antes ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones a los empleados, sobre algunas fases de las operaciones de la empresa. La escasez y urgencia de personal adiestrado durante la guerra hizo necesario preparar manuales más detallados. Podría decirse que cada hombre que trabajaba en las oficinas o servicios del ejército, tenía su manual. Estos resolvían problemas de adiestramiento, especialmente a larga distancia, y de supervisión. Se lograba, al mismo tiempo, la uniformidad en la realización de las tareas del método óptimo de ejecución, tan importantes en el ejército.

1.2 CONCEPTO

Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo. Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

George R. Terry, dice que: "un manual de oficina es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

En realidad es un libro --guía--, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas. Los manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y

responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar las políticas y prácticas de la empresa ”

1.3. DIVERSOS TIPOS DE MANUALES

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales a los que designan con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera

La primera clasificación se refiere al contenido del manual se desprende de la propia definición de manual que se ha dado. Así habrá manuales de

- a) Historia de la empresa
- b) Organización de la empresa
- c) Políticas de la empresa
- d) Procedimientos de la empresa
- e) Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas

La segunda clasificación atiende a la función específica o área de actividad de que trata el manual. Así puede haber manuales de:

- f) Ventas
- g) Producción
- h) Finanzas
- i) Personal
- j) Otras funciones
- k) Generales, que se ocupan de dos o más de estas áreas.

1.4. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

También llamados manuales de operación de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Kellog explica que “El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña

responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo”

C. L. Littlefield amplía la explicación: “Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual. La existencia de un manual de operaciones sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos prescritos al llevar a cabo sus tareas. El manual ofrece además al personal una guía del trabajo, guía que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados”. “Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos”

Siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse. El hecho de que no se utilicen uniformemente los mejores métodos que existen para hacer las tareas es causa de gran derroche de tiempo y esfuerzo en las oficinas.

También pueden referirse

- a) Tareas y trabajos individuales; por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad
- b) Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento
- c) Prácticas generales en un área determinada de actividades, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieros, etc

Los manuales de procedimientos generalmente contienen un texto que señala las políticas y los procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina es costumbre incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo, o con instrucciones para su llenado.

James Hendrick considera que el desarrollo de un procedimiento escrito se lleva cinco días de trabajo por un analista experimentado en procedimientos. Esto incluye el tiempo para determinar la afluencia actual del papel de trabajo, hacer algunas mejoras en aspectos de poca importancia de dicho trabajo Preparar un borrador, obtener aprobaciones y editar la publicación

Con la experiencia conocida en México no es arriesgado establecer que se necesita un mes en promedio para elaborar y editar un manual de procedimiento. Si fueren solo cien los procedimientos que deban ponerse por escrito en una empresa, se requerirían dos años.

He aquí la importancia de establecer una técnica concreta o una guía específica que determine la mejor manera para elaborar los manuales de procedimientos de una compañía, sin desperdicio de tiempo, de esfuerzo o de dinero.

2 . LOS MANUALES EN LA DIRECCIÓN DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Los manuales son una herramienta para saber las actividades que desempeña cada empleado, un manual puede contener material de tipo diverso, lo que hace que estos no resulten siempre bien definidos. La inmensa mayoría de los manuales de oficina parecen estar diseñados intencionalmente para vanos fines múltiples y solo algunos persiguen un fin bien definido.

Una investigación realizada por la American Management Association dice : "De los 650 manuales que hemos investigado, 300 tienen contenido múltiple, solo 175 tenían un solo objetivo definido, 135 eran manuales de procedimientos, 25 de organización y 15 de políticas"

Por ejemplo, A. F. Bortz hace notar: "En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito

1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa
2. Comprensión total de la organización

Es decir de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos, si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no son cuando menos medianamente firmes y comprensibles".²¹

El manual de organización establece "Que se va a hacer" y "Quien lo va a hacer", el manual de procedimientos determina, además "Como se va a hacer". Existe un tipo de manual llamado Manual de Puesto o Manual Individual o Instructivo de Trabajo, que precisa las labores, los procedimientos y rutinas de un puesto en particular. Por ello, cuando el manual de puesto no sólo contiene la descripción de las labores, sino que explica como deben ejecutarse, esto es un manual de organización y de procedimiento al mismo tiempo, es decir un manual de contenido múltiple.

También es usual que un manual no trate solo una área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, pueden haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de ventas, también hay manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa, puede darse el caso de que una institución tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados.

2.1. MANUALES OPERATIVOS

La operación, es la actividad y la función que se refiere a "Lo que se hace", y a "Quién lo hace". El método de procedimientos y el sistema se refiere además, a "como se hace" y "En que orden o con que secuencia se hacen". La operación siempre es realizada por una persona.

Una operación es una acción física o mental que se realiza por pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. La operación es la división mínima del trabajo administrativo. Si hablamos del detalle de las operaciones estas deben describirse y analizarse operación por operación. Como por ejemplo en la actividad "Engrapado" comprenden las siguientes operaciones.

²¹ Duhaill Krauss M. Ob. Cit. págs. 64 y 65

1. Tomar una engrapadora.
2. Juntar las hojas.
3. Colocar dentro de la engrapadora en la posición en que deben quedar unidas
4. Presionar la engrapadora

Dentro de la Dirección de Educación Media Superior, no existe un manual operativo que detalle cada una de las actividades que realiza un empleado en una unidad administrativa. Pero la actividad se realiza de acuerdo al lineamiento de un manual general en el cual especifica las actividades a cada unidad administrativa en relación a esto el jefe de la unidad delega funciones y actividades a cada uno de sus empleados y de esta forma la unidad cumple con todas sus actividades.

2.2. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos deben mencionar los órganos, los puestos, las plazas, etc. y niveles jerárquicos. La creación de órganos, puestos y plazas es necesario porque divide el trabajo de modo que se pueda asignar a personas físicas. Se obtiene mayor eficiencia si la división del trabajo se hace por actividades afines, que permitan mayor especialización y, por tanto, mayor economía de tiempo, esfuerzo y costo al ejecutarlas.

La creación de niveles jerárquicos es necesario porque el jefe se ve físicamente incapacitado para dirigir, de un modo efectivo, a un número muy grande de subordinados, por esto tiene necesidad de delegar parte de su autoridad a otros jefes subordinados.

2.2.1. LOS ORGANOS

Un órgano es una subdivisión del organismo administrativo que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico

Es una unidad creada como consecuencia de la "Departamentalización" que puede comprender uno o varios niveles, uno o varios puestos, uno o varias plazas. Son órganos las direcciones, las gerencias, los departamentos etc

2.2.2. LOS PUESTOS

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. Son puestos el de director, gerente, secretaria, etc.

2.2.3. LAS PLAZAS

Como un mismo puesto puede ser desempeñado por varias personas a la vez, que realicen las mismas operaciones con la misma responsabilidad en las mismas condiciones de trabajo, a cada una de estas unidades administrativas personales se les llama plaza.

Podría decirse que plaza es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular.

2.2.4. LOS NIVELES JERARQUICOS

Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similar, independientemente de la clase de función que tengan encomendada.

Por ejemplo Miguel Duhait Krauss dice: "El nivel de gerencia comprende a todos los gerentes independientemente que lo sean de ventas, de producción o de finanzas, el nivel de ejecución comprende a todos los trabajadores, independientemente de que pertenezcan al departamento de producción, de contabilidad o de personal.

En un organigrama vertical, los niveles jerárquicos corresponden a las filas, en un horizontal, a las columnas y en uno circular, a las circunferencias concéntricas. Un nivel jerárquico es un conjunto de órganos agrupados en razón del grado de autoridad y responsabilidad. La Dirección de Educación Media Superior tiene plasmado este manual para funcionar de la mejor manera desde los directivos hasta los empleados de más bajo nivel, así cada uno sabe su puesto y sus funciones"

2.3. FUNCIONALIDAD

La funcionalidad de los manuales cumplen con los requerimientos de la Dirección de Educación Media Superior, a pesar de que las actividades estén plasmadas en forma general.

Esta funcionalidad se debe en gran parte por la disponibilidad de directivos y empleados; recordemos que el aspecto humano es esencial para el buen desempeño de las actividades y las relaciones entre todos los empleados crean un ambiente adecuado para desarrollar su trabajo.

3. EL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR Y SU APLICACIÓN

Para hacer un estudio del control interno en la Dirección de Educación Media Superior primero identificaremos los ciclos que más utiliza esta Institución, entre estos destaca:

- El ciclo de ingresos
- El ciclo de compras
- El ciclo de producción (no aplicable)
- El ciclo de nómina
- El ciclo de tesorería
- El ciclo de información

Cada uno de estos ciclos tienen sus propias funciones, asientos contables, formas y documentos, enlaza con ellos mismos, además cada uno de estos ciclos tienen los mismos objetivos generales de control interno (Los objetivos generales son los mismos para cada uno de los ciclos pero los objetivos específicos y las técnicas utilizadas para cumplir estos objetivos cambia de acuerdo al ciclo que se trate)

Estos son los objetivos generales que cada uno de los ciclos debe tener

OBJETIVOS DE AUTORIZACION.

Los objetivos de autorización tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse de que se están cumpliendo las políticas y criterios establecidos por la administración y que estos son adecuados.

OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles que deben establecerse para asegurarse del correcto reconocimiento, procesamiento, clasificación, registro e informe de las transacciones ocurridas en una entidad.

OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION

Estos objetivos tratan de todos aquellos controles relativos a la verificación y evaluación periódica de los saldos que se informan, así como de la integridad de los sistemas de procesamiento.

OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA

Estos objetivos tratan de aquellos controles relativos al acceso a los activos, registros, formas importantes, lugares de proceso etc.

3.1. CICLO DE INGRESOS

El Ciclo de Ingresos de una Institución educativa, incluye todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para cambiar por efectivo, con los clientes sus servicios que presta la Institución

Los principales ingresos que obtienen las Instituciones del Nivel Medio Superior, son:

- Inscripciones.
- Cobro de exámenes extraordinarios
- Venta de libros
- Reposición de credenciales, etc.

Ahora en la Dirección de Educación Media Superior también tienen ingresos los cuales son:

- Ingresos por la incorporación de escuelas.
- Venta de guías

3.1.1. FUNCIONES

Las funciones típicas del Ciclo de Ingresos de la dirección de Educación Media Superior son:

- Prestación de servicios
- Facturación (en la Dirección de Educación Media Superior las facturas están representadas por un formato que hace las veces de este documento, pero no tiene los requisitos fiscales)
- Ingreso del efectivo

3.1.2. ASIENTOS CONTABLES

- Ingreso a bancos
- Comisiones bancanas

3.1.3. FORMAS Y DOCUMENTOS

Las formas y documentos importantes del ciclo de ingresos dentro de la Dirección de Educación Media Superior son:

- Pedidos de algún servicio (de las escuelas que están incorporadas)

3.1.4. ENLACES CON OTROS CICLOS

Dentro de ciclo de ingresos podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos:

- Ingresos a bancos que se enlazan con el ciclo de Tesorería
- Concentración de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de información

3.1.5. OBJETIVOS DE AUTORIZACIÓN

OBJETIVOS

a) Los clientes (escuelas incorporadas), deben autorizarse de acuerdo a ciertos requisitos.

En los criterios de selección de clientes que utilizan los servicios éstos deben especificar estándares para los clientes potenciales respecto a asuntos tales como:

- Estabilidad económica
- Reputación

Algunas técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: Políticas por escrito para la selección de clientes. Si no se cumple este objetivo pueden efectuarse servicios a clientes no autorizados.

b) El precio y condiciones de los servicios son autorizados por la administración.

Las políticas para fijar precios y condiciones de los servicios ofrecido por la institución pueden especificar lo siguiente:

- Métodos a utilizar por la Dirección para comunicar a los clientes sus precios. (Esta comunicación se da por la S.E.P. y la Gaceta I.P.N.)

- Algunas condiciones para la venta de las incorporaciones son.

1. Lugar y fechas de entrega que avala la incorporación.
2. Pago en efectivo

Las técnicas que utiliza la Dirección de Educación media Superior para cumplir este objetivo son los lineamientos publicados por la S.E.P. donde se especifican condiciones y precios de las incorporaciones. En relación a la venta de guías la Dirección de Educación Media Superior fijan sus precios de acuerdo al costo para realizar estas guías. Si no se logra esta objetivo pueden aceptarse pedidos de clientes a precios no autorizados y condiciones inaceptables para la dirección.

3.1.6. OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES OBJETIVOS

a) Las escuelas solo son incorporadas si cumplen todos los requisitos

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: el uso y control de formas previamente numeradas, inspección periódica de las formas usadas para ver que estén completas y autorizadas, aprobación de funcionarios autorizados para cada

una de las clases de servicios. Si no se logra este objetivo pueden efectuarse servicios y precios no autorizados.

b) Debe requerirse de una solicitud o pedido aprobado antes de proporcionar un servicio.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: autorización adecuada de las ordenes y políticas y procedimientos por escrito que definan que documentos se requieren. Si no se logra este objetivo pueden efectuarse servicios a quien no corresponda.

c) Las facturas deben prepararse correcta y oportunamente

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: verificación de los datos contenidos en las facturas, comparación de los datos que aparecen en cada factura con el servicio, además hacer los cálculos de los datos contenidos en las facturas. Si no se logra este objetivo se corre el riesgo de emitir facturas incorrectas.

d) Debe controlarse el efectivo cobrado desde su recepción hasta su depósito.

Las técnicas utilizadas por la dirección de Educación Media Superior son: el depósito del efectivo en cajas fuertes. La vigilancia de una persona que esta encargada de recibir el efectivo. Depósito del efectivo a una institución bancaria y llevado por personal de vigilancia del I.P.N. Si no se logra este objetivo se podrían dar extravíos y malversación de fondos y pudiera no informarse de algún servicio cobrado en efectivo.

3.1.7. OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION OBJETIVOS

a) Deben verificarse y evaluarse en forma periodica los saldos

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: la preparación de una lista de ingresos diarios, (venta de guías). Depósito del efectivo por parte de las escuelas incorporadas a la institución bancaria correspondiente. Si no se

logra este objetivo pudieran presentarse información errónea para la toma de decisiones.

3.1.8. OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA

OBJETIVOS

a) El acceso al efectivo recibido debe permitirse únicamente al personal autorizado.

Algunas técnicas que utiliza la Dirección de Educación media Superior son: servicios externos e internos (ejemplo: servicios de Guardias, internos y externos), Impedimentos físicos (Puertas y gabinetes cerrados bajo llave y cajas fuertes), y control de llaves. Si no se logra este objetivo pudiera sustraerse definitivamente o temporalmente el efectivo.

3.2. CICLO DE COMPRAS

El ciclo de compras de una institución incluyen todas aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La Adquisición de bienes y servicios.
- El pago de las adquisiciones anteriores
- Clasificar, resumir e informar lo que se adquirió y lo que se pagó.

El ciclo de compras contienen la adquisición y el pago de:

- Papelería en general.
- Activo fijo.
- Servicios externos.
- Abastecimientos.

Todas las adquisiciones que tiene la Dirección de Educación Media Superior son pagadas en efectivo o en cheque a favor de la empresa que proporciona el servicio. En este ciclo se clasifica la adquisición de los recursos antes mencionados entre diversas cuentas de activo y de resultados. En virtud de que existen diferencias en tiempo entre la recepción de los recursos y el pago de los mismos.

3.2.1. FUNCIONES

Las funciones que realiza la Dirección de Educación Media Superior son:

- Selección de proveedores
- Preparación de solicitudes de compra
- Recepción de bienes y suministros
- Control de calidad de los bienes y servicios adquiridos
- Desembolso de efectivo

3.2.2. ASIENTOS CONTABLES

Dentro del ciclo de compras la Dirección de Educación Media Superior utiliza los siguientes asientos contables.

- Compras
- Desembolso de efectivo

3.2.3. FORMAS Y DOCUMENTOS

Los documentos importantes del ciclo de compras de la Dirección de Educación Media Superior son:

- Ordenes de compra y contratos
- Documentos de recepción de mercancías
- Factura de proveedores
- Solicitudes de cheques
- Recibos de servicios
- Póliza de cheques

3.2.4. ENLACE CON OTROS CICLOS

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos

- Desembolso de efectivo que se enlaza con el ciclo de tesorería
- Resumen de actividades (pólizas de registro contable) que se enlazan con el ciclo de información

3.2.5. OBJETIVOS DE AUTORIZACION

OBJETIVOS

a) Los proveedores se autorizan de acuerdo con las políticas establecidas por la administración. En los criterios de selección de proveedores que utiliza la Dirección de Educación Media Superior, éstos deben especificar estándares para los proveedores.

Capacidad actual, así como disponibilidad para proporcionar calidad y cantidad de los bienes o servicios. Precios competitivos y descuentos por volumen

Las técnicas utilizadas por la Dirección de educación Media Superior son: políticas por escrito para la selección de proveedores y lista de proveedores aprobados. Si no se logra este objetivo pueden ocurrir negocios tales como: Efectuarse compras a proveedores no autorizados y asimismo (intencionalmente o no) puede pagarse a un proveedor que no suministre bienes o servicios, pueden pagarse mercancías o servicios a precios más altos de los autorizados.

b) El precio y condiciones de los bienes son autorizados por la administración.

Las políticas establecidas por la administración para fijar precios y condiciones de las mercancías y servicios que ofrecen los proveedores pueden especificar lo siguiente: Tipo de bienes y servicios que han de comprarse, estableciendo estándares de calidad de los mismos y precios que han de pagarse.

Las técnicas utilizadas por la dirección de Educación Media Superior son: políticas por escrito donde se expone claramente los criterios a este respecto, como pueden ser:

- Solo ordenar materiales que aparezcan en requisiciones previamente aprobadas por el jefe de compras.
- Las cantidades de materiales que se ordenen no deben ocasionar excedente de inventario.
- Ordenar únicamente materiales que estén especificados en un plan de compras de materiales.

- Las compras que excedan de ciertos importes deben ser aprobados por funcionarios de alta jerarquía. Si no se logra este objetivo se corre el riesgo de ordenar mercancías y servicios que no se necesiten, pueden pagarse precios no autorizados por bienes o servicios y pueden comprarse mercancías que no reúnan los estándares de calidad que requiere la administración.

c) Todos los pagos por bienes, mercancías y servicios son autorizados por la Administración de acuerdo a las políticas establecidas.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son: la segregación de las funciones, la preparación de informes financieros por personal autorizado, y firmas autorizadas para aprobar un oficio. Si no se logra este objetivo se corre el riesgo de efectuarse desembolsos por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta. Pueden hacerse pagos duplicados y pueden alterarse los pagos.

3.2.6. OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACIONES DE TRANSACCIONES OBJETIVOS

a) Solo son aprobadas aquellas ordenes de compra a proveedores por bienes o servicios que se ajusten a políticas establecidas por la administración.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Procedimientos escritos para iniciar, revisar y aprobar ordenes de embarque.
- Uso y control de formas prenumeradas.
- Archivo de firmas autorizadas para aprobar ordenes de compra

Si no se cumple este objetivo pueden efectuarse compras a proveedores no autorizados, y pueden ordenarse bienes y servicios que no se necesiten

b) Solo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Lugares centrales de recepción
- Ordenes de compra que tengan impreso el lugar de recepción.
- Preparación de un documento de recepción.

- Revisión periódica de las órdenes de compra pendientes de surtir por los proveedores.

Si no se cumple este objetivo se puede tener

- Mercancías o servicios no solicitados
- Órdenes de compra repetidas
- Mercancías o servicios cuyas especificaciones no reúnan los requisitos de calidad

c) Los bienes y servicios recibidos, deben informarse con exactitud

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Documentos de recepción prenumerados y controlados
- Registro cronológico de recepción

Si no se cumple este objetivo se puede tener

- Bienes y servicios, no informados o informarse inexactamente
- Pueden efectuarse anotaciones incorrectas en los registros de inventarios.

3.2.7. OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION

OBJETIVOS

- a) Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de las actividades relativas

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Manuales de políticas
- Actuación oportuna sobre las quejas de los proveedores

Si no se cumple este objetivo se puede tener

- La información preparada para la administración pudiera presentar información errónea
- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física, autorización y procesamiento de transacciones pudieran pasar inadvertidas y no ser corregidas

3.2.8 OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA OBJETIVOS

- a) El acceso a los registros de compras y recepción, así como a las formas importantes y lugares debe permitirse unicamente de acuerdo con políticas establecidas por la Administración

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, seguridad para los discos magnéticos.
- Custodia controlada y prenumeración de formas importantes
- Segregación de responsabilidades y restricción al acceso
Si no se cumple este objetivo se puede tener:
 - Los registros pueden destruirse o perderse
 - Imposibilidad para preparar informes
 - Incapacidad para efectuar pagos a proveedores por la pérdida de datos.

3.3. CICLO DE PRODUCCION (PORQUE NO ES APLICABLE A LA DIRECCION DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR)

La Dirección de Educación Media Superior es un organismo que pertenece al Instituto Politécnico Nacional, cuya finalidad es impartir educación tecnológica. La Dirección de Educación Media Superior tiene como finalidad emitir normas y lineamientos educativos para cada escuela (C.E.C y T., el C.E.T. 1, y E.S.E.O.), incluso a las que están incorporadas, evaluando su desarrollo en todos los aspectos que le compete durante cada ciclo escolar

En relación al ciclo de producción no es aplicable como lo sería una empresa que se dedica exclusivamente a la producción de un producto, de un bien, de un artículo, etc. El cual necesita vender para tener ganancias y seguir su actividad. Pero como la Dirección de Educación Media Superior no fue creada para este fin, sino el de proporcionar un servicio educativo (tan esencial en nuestro país), como es el ejemplo de otras entidades que proporcionan servicios (un hospital, una línea de autobuses que proporciona transporte, un restaurant, etc.)

Sería ilógico plantear preguntas tales como

¿Qué producción tuvo el hospital "X"? ¿Qué producción tuvo la dirección de Educación Media Superior? — no

Lo correcto sería plantear preguntas tales como

¿Qué eficiencia existe en el hospital "X"? En relación a la calidad de sus servicios, a pacientes atendidos y a los dados de alta

En relación a la Dirección de Educación Media Superior se plantearía la pregunta, ¿Cuántos alumnos han ingresado y egresado del nivel Medio Superior de un ciclo escolar a otro? Para responder a esta pregunta se presentan las siguientes gráficas que dan un ejemplo de la eficiencia en este nivel, porque cada uno de los que trabajan en el Instituto Politécnico Nacional han participado para lograr estos grandes objetivos (ver gráfica de la matrícula existente del Nivel Medio Superior y Egresados de los C.E.C. y T. Anexo Figura 3 y 4).

3.4. CICLO DE NÓMINA

El ciclo de nómina de una institución incluye aquellas funciones que se requieren llevar a cabo para:

- La contratación y utilización de personal
- El pago de los servicios
- Clasificar, resumir e informar lo que se utilizó y pago de servicios.

El ciclo de nóminas contiene la contratación, utilización y pago de servicios personales como por ejemplo, nóminas de servicios administrativos y ejecutivos.

3.4.1 FUNCIONES

Las funciones que realiza la Dirección de Educación Media Superior son

- Selección de personal
- Contratación personal
- Llevar las relaciones laborales
- Preparar informes de asistencia
- Registro, información y control de la nómina.

- Desembolso de efectivo
- promoción y evaluación de personal.

3.4.2. ASIENTOS CONTABLES

- Pago de nómina.
- Préstamos al personal.
- Otras prestaciones al personal (servicios personales como despensas, pagos de antigüedad y bonos de fin de año).

3.4.3. FORMAS Y DOCUMENTOS

Las formas y documentos importantes del ciclo de nóminas son:

- Tarjetas de reloj.
- AutORIZACIÓN de pagos especiales.
- Recibos de pago (comprobante de percepciones y descuentos).

3.4.4. ENLACE CON OTROS CICLOS

Podríamos distinguir los siguientes enlaces normales con otros ciclos.

- Desembolso de efectivo que se enlaza con el ciclo de Tesorería.
- Resumen de actividades (Poliza de registro contable) que se enlaza con el ciclo de informes financieros.

3.4.5. OBJETIVOS DE AUTORIZACION

OBJETIVOS

a) Los criterios de selección del personal que utiliza la Dirección de Educación Media Superior especifica estándares para los empleados.

- Experiencia y habilidades
- Edad, sexo y estado físico
- Domicilio y ciudadanía
- Integridad como persona

- **Escolandad**
- **Sueldo y prestaciones**

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son Políticas por escrito para la selección y contratación del personal, pruebas periódicas de los archivos por parte de auditoría interna Aprobación autorizada de los cambios de personal, cuando algún trabajador por asuntos personales requiere abandonar las instalaciones, podrá obtener previamente la autorización correspondiente, si excede el tiempo autorizado, dará lugar al descuento en su sueldo. Los jefes de división podrán autorizar la justificación de hasta dos retardos quincenales

Si no se logra este objetivo se puede contratar personal que no esté autorizado y que pudiera resultar en

- Empleados sin preparación adecuada.
 - Faltas al trabajo debido a salud física.
 - La Institución puede tener un personal inadecuado o excesivo.
- b) Los tipos de retribución y las deducciones de nómina son autorizadas por la administración.

Las políticas establecidas por la administración para fijar sueldos y condiciones en la prestación de servicios subordinados pueden especificar lo siguiente:

Retribuciones directas

- Fechas y frecuencia de pago de sueldos
- Tipos autorizados de sueldos (tabulador de sueldos)
- Políticas de tiempo extraordinario.

Retribuciones indirectas

- Autorización por escrito para el pago de días festivos, vacaciones, enfermedades, gratificaciones, etc (en este punto el Departamento Administrativo paga estos días, no en efectivo sino agregando más días inhábiles. Solo paga su sueldo íntegro como si la persona estuviera laborando)

Las técnicas utilizadas por al Dirección de Educación Media Superior son

Políticas por escrito donde se exponen claramente los objetivos de la nómina. Al personal con sueldos mayores de una cantidad fijada se les pagará quincenal o mensualmente. Todos los sueldos son aprobados por personal autorizado

Si no se logra este objetivo se puede pagar al personal cantidades no autorizadas e inaceptables para la administración, ocasionando

- Costos excesivos de nómina
 - Estructuras salariales que causan descontento
 - Irregularidades en el manejo de nómina
- c) Todos los pagos de nómina son establecidos de acuerdo a las políticas de la administración
- Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:
- Segregación de las funciones
 - Utilización de cuentas bancarias para el uso específico de nóminas
 - Los cajeros que manejen efectivo para el pago de la nómina deben estar afianzados. (la Institución Bancaria debe garantizar la seguridad de los pagos).

Si no se logra este objetivo se puede hacer desembolsos de efectivo al personal por cantidades equivocadas o en forma fraudulenta, pueden hacerse pagos duplicados y pueden efectuarse desembolsos de efectivo sin el conocimiento de la administración

3.4.6. OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES

OBJETIVOS

a) Solo son aprobadas las solicitudes de utilización de servicios que se ajusten a las políticas establecidas por la administración

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Inspección periódica de las formas usadas para ver y comprobar que estén completas y autorizadas.
- Limitación del acceso a los archivos del personal
- Hoja de control de asistencia.
- El Departamento de Servicios Administrativos a través del área de control asistencial, deberá revisar diariamente las tarjetas de control de asistencia.

b) Los empleados utilizados deben de informarse con exactitud y en forma oportuna.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son

- Informes de asistencia
 - Los empleados de la Dirección tendrán un plazo de 24 horas para presentar el documento de justificación que avale alguna incidencia ocurrida en el lapso de una quincena. Las ausencias por razones de enfermedad sólo serán justificadas mediante comprobante médico del ISSSTE.
 - Supervisión adecuada de la utilización del personal
 - Observación del registro de la entrada y la salida de los empleados para prevenir que se chequen tarjetas de empleados ausentes
- Si no se cumple este objetivo se corre el riesgo de:
- Puede no pagarse a los empleados horas realmente trabajadas.
 - La administración puede tener información inadecuada para evaluar el trabajo y eficiencia de los empleados

3.4.7. OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION

OBJETIVOS

a) Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de las transacciones relativas.

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Manuales de procedimientos y políticas
 - Al trabajador que acumule 5 retardos a la quincena, se le acredita una falta
 - Al personal no docente se le dará tolerancia de 10 minutos después de la hora de entrada sin hacerse acreedor a sanción.
 - El empleado que haya acumulado 7 suspensiones en el término de un año, motivadas por impuntualidad, dará lugar a que se solicite la terminación de sus servicios.
 - Actuación oportuna sobre las quejas de los empleados.
- Si no se cumple este objetivo se puede tener

- La información preparada para la administración pudiera presentar información errónea
- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física pudieran ocasionar algunas pérdidas de información

3.4.8. OBJETIVO DE SALVAGUARDA FISICA

OBJETIVOS

a) El acceso a los registros de personal, nominas, formas, documentos importantes y lugares de proceso debe permitirse únicamente de acuerdo con políticas establecidas por la administración

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Cajas fuertes, gabinetes cerrados con llave, seguridad para los discos magnéticos.
 - Segregación de responsabilidades y restricción al acceso.
- Si no se cumple este objetivo se puede tener:
- Los registros pueden destruirse o perderse.
 - Imposibilidad para preparar informes
 - Incapacidad para efectuar pagos al personal por la pérdida de información.

3.5. CICLO DE TESORERIA

El ciclo de tesorería de una Institución incluye aquellas funciones que tratan sobre la estructura y rendimiento del dinero

Las funciones del ciclo de tesorería se inician con el reconocimiento de las necesidades de efectivo, continúan con la distribución del efectivo disponible a las operaciones productivas y otros usos.

3.5.1. FUNCIONES

Las funciones que realiza la Dirección de Educación Media Superior son:

- Relaciones con Instituciones Financieras

- Administración del efectivo (el dinero que ingresa en el banco de las escuelas que han sido incorporadas no generan ningún interés, por ser recursos del gobierno de carácter educativo)
- Custodia física del efectivo y de la venta de guías de estudio

3.5.2. ASIENTOS CONTABLES

Dentro del ciclo de tesorería de la Dirección de Educación Media Superior se distinguen los siguientes asientos contables:

- Obtención del presupuesto
- Pago de servicios
- Depósito de efectivo.

3.5.3. FORMAS Y DOCUMENTOS

Algunos ejemplos de formas y documentos importantes del ciclo de tesorería son:

- Títulos de crédito como cheques.
- Plan de beneficios a empleados
- Pólizas de seguros

5.5.4. ENLACES CON OTROS CICLOS

Muchas instituciones crean específicamente una función de ingresos de efectivo y otra función de desembolsos de efectivo. En algún momento, tanto los ingresos del ciclo de tesorería como del ciclo de ingresos se unen para procesarse. También, de modo semejante, tanto los desembolsos del ciclo de tesorería y del ciclo de compras van unidos. En tales casos, una función común de ingresos de efectivo puede identificarse con el ciclo de tesorería o con el de ingreso, como también una función común de desembolso de efectivo puede identificarse bien con el ciclo de tesorería o con el de compras. Una forma práctica para decidir donde situar una función común es considerar el volumen de las transacciones que se originan en cada uno de los ciclos.

Dentro del ciclo de tesorería de la Dirección de Educación Media Superior podríamos distinguir los siguientes enlaces con otros ciclos

- Desembolsos de efectivo con el ciclo de compras
- Ingresos de efectivo con el ciclo de Tesorería.
- Informes financieros con el ciclo de información.
- Beneficios al personal como bonos o prestaciones adicionales con el ciclo de nóminas.

3.5.5. OBJETIVOS DE AUTORIZACION

OBJETIVOS

- Las fuentes de financiamiento es dado únicamente por el gobierno que fija el presupuesto federal, para la educación las autoridades del I.P.N. se encargan de distribuirlo a todas sus dependencias entre estas esta la Dirección de Educación Media Superior.

Algunas técnicas para lograr este objetivo son:

- Políticas por escrito para la obtención del presupuesto.

Si no se cumple este objetivo se tiene el riesgo de:

- La Institución puede verse impedida de satisfacer sus necesidades.
- La Institución puede obtener recursos solo del presupuesto.

3.5.6. OBJETIVOS DE PROCESAMIENTO Y CLASIFICACION DE TRANSACCIONES

OBJETIVOS

a) Solo deben aprobarse aquellas solicitudes de obtencion o entrega de recursos que se ajusten a las políticas establecidas por la administración (obtención de recursos de parte de las escuelas incorporadas y la venta de guías de estudio, este dinero se integra al presupuesto para el gasto de las escuelas públicas).

Las técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son

- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar solicitudes para obtener o devolver recursos (Las escuelas públicas elaboran un presupuesto anual para gastos de todas sus actividades).

- Archivo de firmas autorizadas para aprobar transacciones de tesorería.
- Inspección periódica de las formas utilizadas para ver que estén completas y autorizadas.

Si no se cumple este objetivo se corre el riesgo de

- Los recursos pueden obtenerse en condiciones que no son los autorizados.
- Pueden hacerse inversiones ilegalmente.

3.5.7. OBJETIVOS DE VERIFICACION Y EVALUACION OBJETIVOS

a) Deben verificarse y evaluarse en forma periódica los saldos registrados de efectivo, y las actividades relativas

Algunas técnicas para lograr este objetivo son:

- Existe una verificación periódica de los informes de actividad y la documentación de respaldo.

Si no se cumple este objetivo se corre el riesgo de

- Las decisiones importantes que pudiera tomar la administración pueden basarse en información errónea
- Algunos errores y omisiones en la salvaguarda física pudieran ocasionar pérdida de información.

3.5.8 OBJETIVOS DE SALVAGUARDA FISICA OBJETIVOS

a) El acceso al efectivo y a los valores deben permitirse únicamente al personal autorizado

Algunas técnicas utilizadas por la Dirección de Educación Media Superior son:

- Almacenaje interno
- Servicio externo
- Control de llaves para abrir los archivos.

Si no se cumple este objetivo se corre el riesgo de:

- El efectivo o los valores pudieran sustraerse, perderse o destruirse.

3.6. CICLO DE INFORMACION

El ciclo de información está representado por el departamento de contabilidad, el cual recibe de todos los departamentos la información fuente la cual es clasificada, analizada, procesada y evaluada para emitir informes.

Esta información es solicitada por la Dirección para analizarla y tomar las decisiones pertinentes. Además esta información es requerida por personal interno como externo para analizar su actividad administrativa.

Las principales formas y documentos que utilizan son los que se han implantado por la Dirección (facturas, movimientos de personal, recibos de mobiliario, bajas de mobiliario, pólizas de diario, de ingreso, de egreso, etc.) Entre los documentos también encontramos la estructura del balance general, el estado de resultados y otros documentos.

El ciclo de información está enlazado con todos los ciclos, ciclo de ingresos (Venta de un servicio), ciclo de compras, (compra de un bien mueble), ciclo de producción (no es aplicable), ciclo de nómina (pago de salarios y prestaciones), ciclo de tesorería (pago en efectivo de un bien mueble). Como cada uno de estos ciclos genera información que debe ser analizada y preparada en forma oportuna para que todas y cada una de sus áreas que integran a esta Institución sepan como han desempeñado su trabajo.

La información es preparada de acuerdo a autorizaciones de la Dirección, además esta información es actualizada (reexpresada) y clasificada de acuerdo a su importancia, también se verifica y evalúa en forma periódica y por último toda la información generada por esta Institución está protegido por personal autorizado en lugares seguros y solo se permite su consulta al personal debidamente autorizado.

CAPITULO V

**METODO DE EVALUACION DEL CONTROL
INTERNO DE LA D.E.M.S.**

V METODO DE EVALUACION DEL CONTROL INTERNO DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Como ya se ha mencionado en los capitulos anteriores y segun el comite de procedimientos de auditoria del Instituto Americano de Contadores en su estudio "Internal Control" el control interno comprende el plan de organizacion y todos los metodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para la proteccion de sus activos, la obtencion de informacion financiera correcta y segura, la promocion de eficiencia de operaciones y la adhesion de las politicas prescritas por la direccion

Para el mejor logro de sus objetivos toda institucion cualquiera que sea su campo de actividad requiere de la administracion. La persona encargada de esta administracion debera en consecuencia conocer perfectamente el funcionamiento de dicha institucion asi como sus necesidades, logrando de esta manera implantar, mantener y ejercer un mejor sistema de control.

Para determinar si el sistema de control interno implantado en una institucion es el adecuado se requiere de metodos especiales para la evaluacion de dicho control interno.

Estos metodos especiales para la evaluacion del control interno deben de emplearse segun las necesidades, de tamaño y de la actividad de la institucion.

Son tres los metodos utilizados para llevar a efecto el Estudio y Evaluacion del Control Interno, y van desde el mas simple hasta el mas completo, aunque en ocasiones exista la necesidad de hacer una combinacion de los tres metodos.

Los Metodos de Evaluacion del Control Interno son

- 1 METODO DESCRIPTIVO
- 2 METODO DE CUESTIONARIO
- 3 METODO GRAFICO

1. METODO DESCRIPTIVO

El Metodo Descriptivo es aquel que representa cada una de las operaciones de la Institucion, haciendo una narracion detallada de las actividades por departamentos, division de labores y responsabilidades

La Comisión de Procedimientos de Auditoria del Instituto Mexicano de Contadores Públicos señala "El Método descriptivo relaciona en los papeles las diversas características del control interno clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados o registros de contabilidad que intervienen en el sistema "

Cabe aclarar que este metodo por la extension y la laboriosidad de su análisis, es recomendable en instituciones pequeñas, donde el volumen de operaciones es muy reducido

Ventajas

- a) Nos muestra el resultado de un estudio de las operaciones, actividades, politicas y procedimientos de la Institucion.
- b) Con este método se obtiene un resumen de las actividades particulares de cada institucion

Desventajas

- a) Al emplear este procedimiento origina una gran cantidad de trabajo, al igual que una gran inversión de tiempo y por lo tanto esto se reflejará en el aumento de honorarios lo cual no sería conveniente para la Institución
- b) En algunos casos puede ocurrir que el profesionista no le sea posible enfocar su atencion hacia puntos importantes del control interno, por falta de un modelo general para cada tipo de institucion
- c) Puede verse influido el estudio por apreciaciones particulares del profesionista

2 MÉTODO DE CUESTIONARIO

Este método consiste en formular un cuestionario a base de preguntas, las cuales estarán enfocadas para conocer el funcionamiento del control interno de la Institución. Este cuestionario se elabora de tal manera que las respuestas sean afirmativas o negativas.

Por supuesto que las respuestas afirmativas no representarán eficiencia en el control interno y las respuestas negativas no representarán deficiencia en dicho control.

Cada pregunta debe tener completamente identificado el objetivo que persigue y tener un encadenamiento lógico, de tal forma que una sea consecuencia de la anterior.

La Comisión de Procedimientos de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice: "En este método se plantean las cuestiones que usualmente constituyen los aspectos básicos del control interno. Estos temas se desarrollan en forma de listas de preguntas que posteriormente se contestan en las oficinas de la empresa, cuando el control interno está realmente en vigor".

Este procedimiento es el más utilizado por los profesionistas en virtud de que permite vigilar y evaluar en forma general el control interno establecido, en una Institución.

Ventajas

- a) Economiza tiempo, en virtud de que se reduce a una serie de preguntas y respuestas.
- b) Se localizan fácilmente los puntos básicos del sistema y ayuda a evitar que se olvide un aspecto de importancia.
- c) Enfoca el estudio de control interno a los puntos que el profesionista considera fundamentales siendo una guía detallada.

Desventajas

- a) La contestación afirmativa o negativa a muchas preguntas del cuestionario, resulta de menor importancia, sino se tiene una idea del porqué de las respuestas.

- b) Debido al aspecto general de los cuestionarios llega a darse el caso de que operaciones de importancia no se conozcan en forma profunda, principalmente aquellas de carácter muy particular
- c) Es difícil realizar el estudio de cuestionario ya resuelto, debido a su magnitud, pues resulta laborioso y confuso

3 METODO GRÁFICO

El método gráfico consiste en presentar por medio de gráficas o diagramas la organización de una Institución, indicando la secuencia de procedimientos de cada uno de sus departamentos, las líneas de autoridad, funcionamiento, división de labores, responsabilidades, trámite administrativo, etc.

La Comisión de Procedimiento de Auditoría del Instituto Mexicano de Contadores Públicos nos dice: "Este método consiste en presentar objetivamente la organización del cliente y los procedimientos que tiene en vigor en sus varios departamentos o actividades, o bien en preparar gráficas y procedimientos".

El estudio del control interno a través de este método, puede hacerse mediante gráficas de organización, que tienen por objeto mostrar claramente la organización básica de la Institución

Y también mediante gráficas de movimiento o de flujo, en donde se ve claramente el trámite que debe hacerse a cada operación, señalando los departamentos que tengan relación, con el inicio de una operación hasta su registro

Ventajas

- a) Nos muestra claramente la estructura de un organismo así como sus operaciones.
- b) Se pueden detectar fácilmente la duplicidad de labores, formas y trámites que se pueden simplificar y que muchas veces resultan inútiles.
- c) Al estudiar las gráficas de organización se conoce de inmediato lo complicado y lo simple del procedimiento administrativo que se lleva en una Institución.

d) Los controles de operación, como son los de firmas, registros, sellos, cancelaciones, distribución etc. Son fácilmente apreciables en el examen visual de estas gráficas

Desventajas

a) En una gráfica nos muestra la organización general de una institución, la cual para que se pueda comprender, será necesario anexarle las aplicaciones relativas o símbolos, para realizar la gráfica

b) Este procedimiento nos lleva una gran inversión de tiempo, comparado con el método de cuestionario

c) Las gráficas tendrán modificaciones, como consecuencia de los cambios que se realicen, en la organización de la institución, por lo tanto deberán elaborarse nuevas gráficas o hacer las correcciones correspondientes, las cuales deberán ser cuidadosamente revisadas

d) Las gráficas generales, no permiten conocer la importancia de procedimientos regulares y nos muestran la existencia de posibles deficiencias.

El empleo de este método resultará positivo, si se utiliza en combinación con los otros métodos, teniendo por objeto el obtener una idea más precisa y concreta del funcionamiento del control interno en una institución

4.- EVALUACION DEL CONTROL INTERNO EN LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR (METODO DE CUESTIONARIO)

4.1 CICLO DE INGRESOS

PREGUNTAS

RESPUESTAS

SI NO OBSER

- | | |
|---|--------|
| 1 - ¿Se registran los ingresos en forma oportuna? | (SI) |
| 2 - ¿Se registran los ingresos extraordinarios si es que los obtiene? | (SI) |
| 3 - ¿Los ingresos son depositados en una institución bancaria específica? | (SI) |
| 4 - ¿Los depósitos se realizan en diferentes instituciones bancarias? | (SI) |
| 5 - ¿La institución recibe donativos? | (NO) |
| 6 - ¿Dentro de la Dirección de educación media Superior se tiene un fondo fijo para gastos menores? | (SI) |
| 7 - ¿El fondo fijo asignado a la institución se utiliza únicamente para gastos menores? | (SI) |

- 8 - ¿Se incrementa el fondo fijo con el aumento del presupuesto? (SI)
- 9 - ¿Los ingresos son mantenidos en la Dirección de Educación Media Superior? (NO)
- 10 - ¿Existe un encargado que registra los ingresos en las instituciones bancarias? (SI)
- 11 - ¿Existe alguna autoridad superior ante la cual se reporta o informan de los ingresos? (SI)
- 12 - ¿Se realizan informes mensuales de los ingresos? (SI)
- 13 - ¿Han existido extravíos de efectivo? (NO)

4.2 CICLO DE COMPRAS

- 1 - ¿Se realiza algún estudio previo para detectar las necesidades de la institución y así formular el anteproyecto del presupuesto? (SI)
- 2 - ¿Se realizan los trámites para efectuar las modificaciones al presupuesto? (SI)
- 3 - ¿Existe una persona o unidad que realiza el anteproyecto? (SI)
- 4 - ¿Existe una persona que formule el programa anual de necesidades y servicios? (SI)
- 5 - ¿Existe quien autorice los bienes que requiera la institución? (SI)
- 6 - ¿Son registradas las cantidades de bienes y servicios que son solicitados por la institución a efecto de establecer estadísticas de consumo para la elaboración de futuros presupuestos y programas de necesidades? (SI)
- 7 - ¿Se verifica que los bienes y servicios solicitados sean proporcionados con la debida oportunidad? (SI)
- 8 - ¿Se controlan los bienes inventariables al servicio de la institución? (SI)
- 9 - ¿Se formulan las solicitudes de bienes y servicios en base de algún estudio? (SI)
- 10 - ¿Se autorizan las solicitudes de abastecimiento por personal específico? (SI)
- 11 - ¿Se formulan solicitudes por servicios de pasajes? (SI)
- 12 - ¿Existe algún control del mobiliario y equipo existente en la institución? (SI)
- 13 - ¿Las compras de mobiliario y otros bienes se realizan a un solo proveedor? (NO)
- 14 - ¿Se realiza una selección de proveedores? (SI)
- 15 - ¿Las compras de alto precio son autorizadas por la dirección? (SI)
- 16 - ¿Han existido extravíos de mobiliario? (NO)

4.3 CICLO DE PRODUCCION (NO APLICABLE)

4.4 CICLO DE NOMINA

- 1 - ¿Se realiza una selección del personal de acuerdo a las necesidades de la institución? (SI)
- 2 - ¿Se da al personal capacitación periódica? (NO)

- 3 - ¿Se comunica al departamento de personal y al profesorado los movimientos de personal? (SI)
- 4 - ¿La unidad administrativa formula todos los movimientos del personal (altas, bajas, licencias, etc.) incluyendo al personal administrativo y docente? (SI)
- 5 - ¿Se utilizan las formas establecidas para llevar a cabo los movimientos de personal? (SI)
- 6 - ¿Se lleva el control del personal al servicio de la institución en coordinación con el departamento de personal? (SI)
- 7 - ¿Se recurre al departamento de personal para comparar los kardex y expedientes gerenciales? (SI)
- 8 - ¿Se lleva al día el Kardex de la institución? (NO)
- 9 - ¿El departamento de servicios administrativos es el que efectúa los trámites para el pago de compensaciones y otras prestaciones? (SI)
- 10 - ¿Se tienen más de 700 empleados al servicio de la institución? (NO)
- 11 - ¿Se tiene un registro alfabético del personal? (SI)
- 12 - ¿Se registran las remuneraciones complementarias y eventuales anotándose la fecha de la autorización? (SI)
- 13 - ¿Se envía al departamento de personal relación de retardos y faltas de asistencia? (SI)
- 14 - ¿En base a los retardos y faltas se registran en las tarjetas individuales? (SI)
- 15 - ¿Del informe que se envía al departamento de personal se hace un resumen mensual de las faltas sancionables, para conocimiento del Director con objeto de tomar las medidas disciplinarias? (NO)
- 16 - ¿Se paga en forma puntual los salarios de los empleados de la institución? (SI)
- 17 - ¿Se tiene una cuenta bancaria para cada empleado? (SI)
- 18 - ¿Los pagos se realizan en alguna institución bancaria específica? (SI)

4.5 CICLO DE TESORERÍA

- 1 - ¿Se recibe en forma oportuna la documentación para el pago de algún servicio? (SI)
- 2 - ¿Se recibe en forma oportuna la documentación que respalda el ingreso del efectivo? (SI)
- 3 - ¿Se recibe en forma oportuna la documentación que ampara el pago de sueldos? (SI)
- 4 - ¿Existe una persona encargada de registrar entradas y salida de efectivo? (SI)

4.6 CICLO DE INFORMACIÓN

- 1 - ¿Se recibe en forma oportuna toda la documentación de las transacciones realizadas por la institución? (SI)

- 2 - ¿Se ordenan y clasifican todas las operaciones? (SI)
- 3 - ¿Se realizan solicitudes de información en forma oportuna (cuando esta información no se tiene)? (SI)
- 4 - ¿Se realiza el estado de situación financiera y el estado de resultados en forma oportuna? (SI)
- 5 - ¿Existe una persona responsable de emitir información? (SI)
- 6 - ¿Se realizan informes relacionados con la misma actividad de la institución? (SI)
- 7 - ¿Se realiza una actualización (reexpresión de las cifras contenidas en los estados financieros)? (SI)

5- DICTAMEN DEL CONTROL INTERNO DE LA DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR DEL I.P.N

He realizado un estudio y una evaluación del Sistema de Control Interno Administrativo de la Dirección de Educación Media Superior del I.P.N. en vigor al 27 de septiembre de 1996 al 29 de enero de 1997.

Mi estudio y evaluación fueron hechos de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas. La administración de esta institución es responsable del establecimiento y mantenimiento del Sistema de Control Interno.

En el cumplimiento de esta responsabilidad, se requieren juicios y estimaciones de la administración para evaluar los beneficios esperados. Los objetivos de un Sistema de Control Interno son proporcionar a la administración seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposiciones no autorizadas.

En mi opinión el Sistema del Control Interno de la Dirección de Educación Media Superior del I.P.N. fue suficiente para satisfacer los objetivos de que existe seguridad razonable, pero no absoluta de que los activos están salvaguardados contra pérdidas provenientes de disposiciones no autorizadas y que las transacciones son ejecutadas de acuerdo con autorizaciones de la administración y registradas oportuna y adecuadamente, para permitir la preparación de estados financieros de acuerdo con los criterios establecidos por la Dirección.

5.1 CONCLUSIONES

El financiamiento es uno de los problemas más críticos de las instituciones de enseñanza del Nivel Medio Superior, particularmente en las de carácter público ya que sus recursos provienen principalmente del subsidio del Gobierno Federal o Estatal y se manejan a través de un presupuesto.

Para el financiamiento de las instituciones de carácter público, es recomendable apoyar los subsidios con el incremento y creación de los recursos propios o extraordinarios, además, controlando estrictamente el gasto de los mismos.

Esto se puede realizar por medio de una adecuada planeación Académica-Administrativa, tomando en cuenta las necesidades, características e idiosincrasia de nuestro país, logrando en parte la solución al problema nacional de la planificación educativa.

Otra forma de apoyo a las instituciones públicas por parte de las privadas, sería el incremento de becas para aliviar el exceso de demanda.

La realización de los objetivos y fines de las instituciones de enseñanza a nivel medio superior, depende en gran medida del apoyo de la administración. La estructura administrativa de las instituciones estará dada en función de las características propias de cada una de estas.

Finalmente es necesario analizar la situación actual de la Educación Media Superior, en relación al "examen único", pues como se puede contemplar los problemas más apremiantes son: La ubicación de los centros de estudios, que en su mayoría se encuentran en el Distrito Federal y ciudades grandes, otro es la selección adecuada de los Aspirantes a Nivel Medio Superior, y por último las fuentes de empleo que podrán obtener al terminar sus estudios.

De antemano sabemos que en la práctica es muy difícil llevar a cabo lo anterior, pues en esta época los obstáculos más grandes que encontramos son: la política

educativa, lugares no disponibles en las escuelas y una mala selección de aspirantes que se antepone a la educación de calidad, pero aquí estaba la capacidad en menor o mayor grado del Contador Público y de todos los profesionistas para superar todo esto en base a su preparación y experiencia profesional

5.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se deriva que la persona adecuada para realizar las funciones administrativas característica de toda Institución de Enseñanza a Nivel Medio Superior, sin importar el tamaño y complejidad de sus objetivos, programas y organización es el Contador Público

Este profesionista debe ser el encargado de sensibilizar a los Organos Directivos para que comprendan la importancia y ventajas de contar con un buen sistema de Control Interno.

La aplicación de los métodos de evaluación de control interno como sistema no es recomendable utilizarlos en forma individual sino siempre es conveniente combinarlos para obtener buenos resultados. Es decir, para obtener una buena evaluación del Control Interno es necesario combinar los cuestionarios, la descripción de los procedimientos y por último graficar, todo esto con base en un programa Académico-Administrativo

De esta manera se auxilia tanto el área docente como administrativa para la obtención de un resultado óptimo dentro de las metas y objetivos de la institución

Durante mi investigación me percate que la Dirección de Educación Media Superior en su mayor parte los sistemas de Control Interno establecidos están acordes, teóricamente con las necesidades de la misma, no así al 100% en la práctica. Esto debido a que los encargados de establecer el sistema de Control Interno, son especialistas en la rama de la Administración, pero las personas que deciden como operar, en su mayoría son de diferentes profesiones y que desconoce a la Administración a fondo y prevalece su criterio

Es responsabilidad del Contador Público, que el sistema de Control Interno necesano en cada institución prevalezca por encima de todo y que no sea susceptible de cambios o alteraciones, por cuestiones personales de los niveles directivos. Además se debe vigilar y supervisar que el conocimiento del sistema sea siempre constante y utilizado adecuadamente por parte de los órganos directivos y operativos.

Como la mayor parte de las instituciones en México no cuentan con manuales, es necesario crearlos para obtener eficiencia, rapidez, calidad y evitar en todo lo posible la fuga de recursos y la duplicidad de funciones.

Por ejemplo: que no existan cinco secretarías para mecanografiar un escrito, porque lo único que van a ocasionar es entorpecer la actividad. En relación a esto se debe tener un puesto y una persona para ese puesto.

En relación a esto quisiera recomendar estos puntos.

1. Revisar el manual por lo menos cada 3 años tomemos en cuenta que como es un organismo social "vivo", algunas disposiciones cambian, otras se amplían, y por último algunas llegan a ser obsoletas.
2. Crear un manual operativo para que cada empleado sepa su actividad y si no lo sabe consulte el manual (Para evitar pérdidas de tiempo).
3. En cada departamento existen puestos y actividades que se cumplen (en este momento), por esta razón es conveniente aprovechar que cada empleado anote todas sus actividades que realiza desde la hora de entrada hasta la hora de salida para crear un manual operativo apegado a la realidad.
4. Revisar el sistema de control interno por personal de la institución y personal independiente.
5. Evitar el exceso de personal.

Como conclusión final determino que el sistema de Control Interno en la Dirección de Educación Media Superior (D.E.M.S.), del Instituto Politécnico Nacional es **buena**.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

I Libros consultados

- a) Anderson R., David
Contraloría Práctica
9ª Edición, Editorial: UTEHA Mexico 1965 Página 12
- b) Alcántara González, C
La Contraloría y sus Funciones
5ª Edición, Editorial, ECASA
México, 1992 Página 6
- c) Duhalt Krauss, Miguel
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas
UNAM FCA Fondo Editorial, Mexico, 1990. Pags 64, 65, 114 y 115
- d) Jimenez Castro, Wilburg
Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.
5ª Edición, Editorial FCE, México 1965. Página 10
- e) Lozano Nieva, Jorge
Auditoría Interna
10ª Reimpresión, Editorial, ECASA México, 1993 página 14
- f) Louis Kohler, Enc
Auditoría
6ª Edición, Editorial Diana, México 1969. (Traducción de Jorge Balarezo.
Supervisor: de Francisco Velazquez Crespo). Págs. 23 y 123
- g) Perdomo Moreno, Abraham
Fundamentos de Control Interno
6ª Edición, Editorial, ECASA
México, 1994. Págs. 6 y 7
- h) Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados
IMCP, 8ª Edición 1993. Página 45
- i) Normas y Procedimientos de Auditoría
IMCP Edición, 1992 Tomo I págs 68, 69, 78, 79 y 599

II Tesis Consultadas

- a) Martínez Hernández, Martha (vanos)
Sistema de Control Interno en una Institución de Enseñanza Superior
México, 1977. Pags 39, 56, 59 y 71

III Leyes Consultadas

a) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (comentada)
11ª Edición, Editorial Trillas, México 1995. Página 10

b) Diano Oficial de la Federación (2ª Sección)
Manual General de la SEP
Viernes 16 de Diciembre de 1994. Págs 1, 2, 3 y 4

IV Periódicos Consultados

a) Escritor: Melgar, Ivonne
"Segmentación en el Bachillerato por el Examen Unico"
Uno más Uno
México, D. F., martes 30 de Julio de 1996
Año XIX N° 6740, págs. 1 y 9

b) Octavio Ochoa Jorge.
"Piden más presupuesto para la educación".
Uno más Uno
México D.F., Lunes 2 de septiembre de 1996.
Año XIX N° 6774. Página 5

c) Robles de la Rosa, Leticia
"Niega Conalep que sus egresados estén condenados al desempleo".
Uno más Uno
México D.F., domingo 21 de julio de 1996
Año XIX N° 6731. Págs. 3 y 4

d) Vázquez Pérez Rubén
"Recomienda convertir en propedeúticos los Bachilleratos técnicos terminales".
Uno más Uno
México, D.F., sábado 3 de agosto de 1996

e) Vázquez Pérez, Rubén
"Pase automático. en el filo de la navaja"
Uno más Uno
México, D.F., Sábado 24 de Agosto de 1996
Año XIX N° 6765 Págs. 6 y 7

V Revistas Consultadas

a) Sesenta Años de la Técnica al Servicio de la Patna IPN
"Nivel Medio Superior Pilar Fundamental del Politécnico"
Circular N° 5. Octubre de 1996 Págs 1 y 2

b) Gaceta Politécnica. "Acuerdo por el que se dispone la reforma organizacional del Instituto Politécnico Nacional". Año XXXI: Vol 1 N° 376

México, D. F. 15 de junio de 1996 pág. 21 y 22

**c) Ley Orgánica I.P.N. "Publicado en el diario Oficial el martes 29 de diciembre de 1981" Serie Legislación Educativa N° 1 segunda reimpresión. Impreso en los talleres gráficos de la Dirección de Bibliotecas Públicas del I.P.N. págs. 1 — 7
S.E.P. — I.P.N.**

**d) Programa de desarrollo institucional 1995 — 2000 "Metas de calidad" Tera impresión. Impreso en los talleres gráficos de la Dirección de Publicaciones del I.P.N.
Tres Guerras 27, marzo de 1996, pág 32**

A N E X O

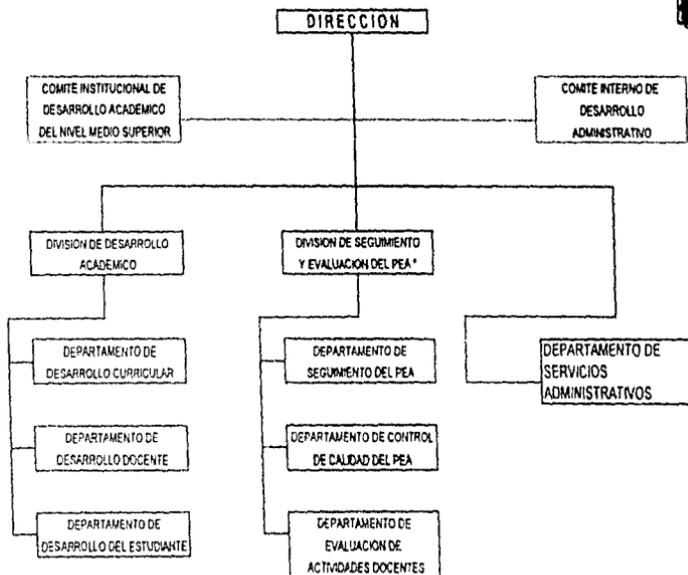


APR 1960
LEGISLATIVE GENERAL
NUMBER: 1000-0000-0000-0000

FIGURA 2

ORGANIGRAMA

DIRECCION DE EDUCACION MEDIA SUPERIOR (I.P.N.)



Proceso de Enseñanza Aprendizaje.*

ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION DE
EDUCACION MEDIA SUPERIOR
(I.P.N.)

AUTORIZO

El C. Director General

C. P. Oscar J. Jofre Velázquez

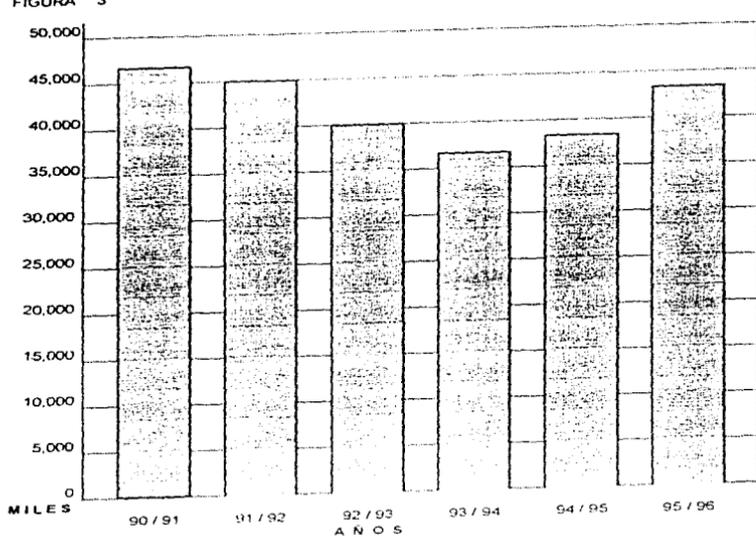
Secretaría Técnica

Dirección de Planeación y organización

División de Organización y Método

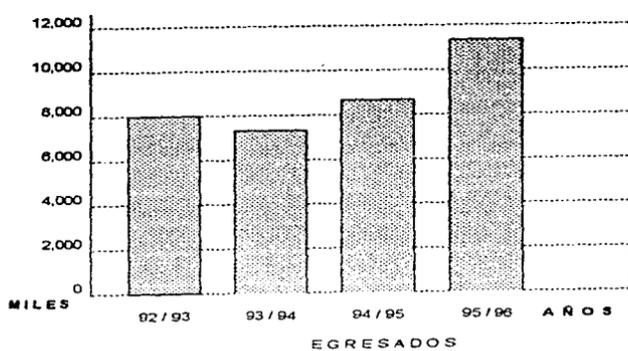
MATRICULA ESCOLAR (CECyT)

FIGURA 3



EGRESO DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR

FIGURA 4



NOTAS AL PIE DE PAGINA

NOTAS AL PIE DE PAGINA

- 1 **Diario Oficial de la Federación** (segunda sección) Manual General de la S E P
Viernes 16 de Diciembre de 1994 Págs 1, 2, 3 y 4
2. **UNO MAS UNO**. Sábado 3 de agosto de 1995 Escritor Ruben Vázquez Pérez. Pág. 8
3. **UNO MAS UNO**. Martes 30 de Julio de 1996 Escritor Ivonne Melgar págs. 1 y 9
4. **UNO MAS UNO** Domingo 21 de Julio de 1995 Escritor Leticia Robles de la Rosa
Págs. 3 y 4
5. **UNO MAS UNO** Sábado 24 de Agosto de 1996. Escritor Ruben Vázquez Perez. págs. 3
y 7
6. **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. México. Decimoprimer Edición.
Editorial Trillas S. A. de C. V., año de 1995 Pág. 10
7. **UNO MAS UNO** Lunes 2 de Septiembre de 1996 Escritor Octavio Ochoa Jorge Pag. 5
8. Alcántara González C. La Contraloría y sus funciones. 5ª ed. editorial E C A S A. México 1992.,
pag. 6
9. Anderson R. David. *Contraloría Práctica*. Edición IX. Editorial U T E H A. México 1965.
pág 12
10. Tesis. Sistema de Control Interno en una Institución de Enseñanza Superior
Martha Martínez Hernández (varios autores) año de 1977 México D. F. Pág. 39
11. Jiménez Castro Wilburg. *Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa*. 5ª Edición,
Editorial FCE. Mexico 1996 Pág. 10
12. Eric Louis. Kohler. *Auditoría* 6ª Edición, Editorial Diana, México 1969 págs. 23 y 123

13. Normas y Procedimientos de Auditoria I M C P EDICION 1992 Tomo I pág. 68
- 14 N P. A. Tomo I Ob Cit Pág 69
- 15 Perdomo Moreno, Abraham. Fundamentos de Control Interno 6ª ed. Editorial ECASA. México 1994. p 6 y 7
- 16 Tesis Martha Martínez H Ob Cit Págs 56, 59
17. Duhait Krauss M. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. U.N.A.M. F.C.A. Fondo Editorial, México 1990. Págs 114 y 115
- 18 Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados I M.C.P. Edición 1993 pág. 45
19. Tesis Martha Martínez H Ob Cit. Pág. 71
20. Lozano Nieva, Jorge. Auditoria Interna. 10^{ma} reimpresión; Editorial ECASA. México 1993 pág. 14.
21. Tesis Martha Martínez H Ob Cit. Págs. 72, 73 y 74
22. SEP — I P N Programa de desarrollo Institucional 1995 — 2000 "Metas de Calidad" marzo de 1996. Págs. 9, 10 y 32.
23. Duhait Krauss M. Ob Cit. Págs. 64 y 65