



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN**

**CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA POLICÍA FEDERAL
PREVENTIVA**

TRABAJO PROFESIONAL QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA: RICARDO PAULINO FERNÁNDEZ CABRERA

ASESOR: MCE. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 2009



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
**ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME
DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL**



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

**DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE**

**ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán**

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos EL TRABAJO PROFESIONAL:

Calidad de los Recursos Humanos en la Policía Federal Preventiva

**que presenta el pasante: Ricardo Paulino Fernández Cabrera
con número de cuenta: 9261770-4 para obtener el título de :
Licenciado en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra ACEPTACION

**ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 02 de Abril de 2009.

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chavéz</u>	
VOCAL	<u>MCE. Rosa María Olvera Medina</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>M.A. María del Carmen Pérez Castillo</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>MCE. Araceli Georgina Campos Carreón</u>	

DEDICATORIA

Dedico mi carrera profesional al esfuerzo de mis padres, por darme siempre una educación a pesar de todas las limitaciones que juntos sufrimos, por los momentos difíciles que antepusimos con bendiciones, gracias por enseñarme a ser independiente en mis decisiones gracias por confiar en mi, gracias por darme la vida, gracias por enseñarme a vivir, gracias por estar a mi lado y que se resume en agradecerles por la mejor herencia que pude recibir. Gracias padre, gracias madre.

Con este esfuerzo vuelvo a enorgullecer a toda mi familia, que por su ejemplo y al ángel que nos guía se forja día a día y de la cual admiro, en cada uno de mis hermanos, sobrinos, ahijados y es por esto que les regalo este ciclo que faltaba por cerrar, sin antes decir gracias familia.

Quiero agradecer los momentos vividos junto a mi esposa, que ante juramento a dios hemos conseguido con todo nuestro amor lo que nos proponemos, por llevar nuestro matrimonio a ser casi perfecto, honesto, perdurable, fiel, lleno de ilusiones que juntos, a pesar de tanta adversidad hemos sobrellevado para lograr nuestros sueños y convertirlos en realidad con esto quiero seguir alimentando el gran amor que te tengo, gracias mi único Amor.

Por ultimo quiero agradecer a todos aquellos que directa o indirectamente me apoyaron y creyeron en mi, gracias a los golpes profesionales que he enfrentado, que me permitieron conocer el coraje, personalidad y humildad, que afectaron e hirieron a mi persona y que me dieron la pauta para concluir con este ciclo agradezco a todos aquellos que se cruzaron en mi camino y se interesaron en mi superación profesional gracias.

CALIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

ÍNDICE:

SEMBLANZA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA	Pág.
1.1 ANTECEDENTES	6
1.2 OBJETIVO	10
1.3 PRINCIPIOS	11
1.4 VALORES	11
1.5 MISIÓN	12
1.6 VISIÓN	12
1.7 ATRIBUCIONES	12

EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL Y EL AREA DE AUDITORÍA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

2.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA.	18
2.2 OBJETIVO DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA.	23
2.3 FUNCIONES DEL ÁREA DE AUDITORÍA INTERNA.	23
2.4 EL AREA DE AUDITORÍA Y LA INTERRELACIÓN CON LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA.	89

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

<i>3.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?</i>	90
<i>3.2 OBJETIVOS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.</i>	106
<i>3.3 CONCEPTO DE CALIDAD.</i>	109
<i>3.4 ¿CÓMO LOGRAR CALIDAD DEL PERSONAL DE LA POLICÍA FEDERAL?</i>	110

RECOMENDACIONES	126
------------------------	-----

CONCLUSIONES	132
---------------------	-----

BIBLIOGRAFÍA	136
---------------------	-----

INTRODUCCIÓN

En mi experiencia profesional laborando en una entidad dentro del Órgano Interno de Control en diversas Dependencias del Sector Público, el ser humano constituye el nervio motor de toda organización. De allí la importancia que reviste, para cualquier estudio del fenómeno organizacional, el análisis de su accionar dentro de ella.

Pero además, las organizaciones representan el contexto donde hombres y mujeres pasan (y en función del cual viven) una altísima proporción de su existencia, por lo que la significación social de la interacción ser humano-organización adquiere también un valor relevante.

Desde el punto de vista del ser humano, tal aserto es válido tanto para el director de una empresa como para el operario que realiza tareas repetitivas, tanto para el químico como para el vendedor que sale a la calle a ofrecer el producto. Todos ellos trabajan formando parte de la organización, en el desarrollo de este trabajo tienen sus motivaciones, afrontan las coyunturas agradables y los inconvenientes o insatisfacciones que el mismo les depara, se relacionan con sus compañeros o colegas formando grupos, etc.

Todo esto se traduce en un comportamiento, ya sea individual o grupal, en pos de sus propios fines y de los objetivos de la organización.

El ser humano que trabaja forma parte integrante de una organización y, como tal, tiene un determinado comportamiento organizacional.

El comportamiento implica esencialmente una selección de ciertas acciones. Esta selección puede o no ser consciente y deliberada.

Cuando el individuo estudia un proyecto, analiza las mejores alternativas para llevarlo a cabo con éxito y elige una de ellas, evidentemente está actuando de una manera deliberada, con plena conciencia de lo que está haciendo.

En cambio, muchas veces la selección es prácticamente automática, como en el caso del operario que maneja un equipo con total habilidad o la mecanógrafa, en que deciden una acción tras otra en forma inmediata con la seguridad que les proporciona la práctica continua, pero virtualmente no piensan cuál es el próximo movimiento que deben hacer, es decir, deciden inconscientemente.

Sea como fuere, este comportamiento humano en la organización se halla condicionado por una cantidad de variables psicológicas. La interacción entre estas variables determina ese proceso de selección, que se traduce en el comportamiento organizacional.

La personalidad no es una suma de atributos y caracteres fragmentarios. Es una estructura organizada que se denomina el yo, donde las distintas partes se condicionan e interactúan entre sí. Si se hallan en equilibrio interno, nos encontramos ante un individuo ajustado. Si la personalidad está en equilibrio con el entorno, se trata de un individuo adaptado. Si el equilibrio es tanto interno como externo, estamos frente a un individuo integrado.

Esta tesis pretende que la Institución en la que laboro, sea una de las primeras en Dependencias en México en tener a personas con cultura de Calidad Humana.

SEMBLANZA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

1.1. ANTECEDENTES

México hoy en día, se encuentra inmerso en verdaderos procesos de cambio; en el aspecto político se encuentra en un proceso de transición democrática, en lo económico, inserto en un mundo globalizado e integrante de importantes tratados comerciales con otros países y en lo social, preocupado por el bienestar de los ciudadanos principalmente con los que menos tienen. Ello ha hecho altamente participativa a la sociedad mexicana, quien demanda leyes que respondan no solamente a sus exigencias y necesidades, sino también a los anhelos y aspiraciones para conformar en el futuro a un México mejor donde sus hijos puedan desarrollarse en un marco de seguridad y respeto.

La creación de la Policía Federal Preventiva, ***se fundamenta en un cambio de fondo en lo relativo a seguridad pública***, con el propósito que la federación cumpla debidamente con su responsabilidad constitucional, en lo referente a la prevención del delito y mejorar orgánica y funcionalmente los servicios de seguridad pública a su cargo.

El problema de la inseguridad pública ocupa hoy la más alta prioridad en las tareas del Gobierno Federal y se coloca como tema central en la agenda de seguridad nacional, por los riesgos que conlleva a la viabilidad del proyecto del país que los mexicanos quieren.

Las líneas estratégicas del Programa Nacional de Seguridad Pública que se ha integrado y ajustado permanentemente durante la presente administración, pueden desglosarse en cuatro grandes rubros:

PRIMERO.- La adecuación al marco legal para combatir la delincuencia organizada. Desde las iniciativas para el ajuste y fortalecimiento del Poder Judicial Federal hasta la modificación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, dirigidas a la actualización de la forma de enfrentar el delito (definición de delitos graves, administración de los cuerpos de policía, etc.).

SEGUNDO.- El establecimiento del Sistema Nacional de Seguridad Pública como estrategia fundamental para la promoción y apoyo de las instituciones de esta rama y de la procuración de justicia de los gobiernos locales, que son la columna vertebral en el esquema del Gobierno Federal.

TERCERO.- La evaluación y ajuste permanente de la Estrategia para el Control de Drogas en México que dentro del Programa Nacional específico para la materia, asegura la actualización para el esfuerzo del país, al reconocer al fenómeno como el riesgo más grave para la seguridad nacional.

CUARTO.- La creación el 13 de diciembre de 1998 de la Policía Federal Preventiva como brazo operativo federal, capaz de ser punto de referencia, modelo y evidencia del compromiso federal en la Cruzada Nacional contra el Crimen y la Delincuencia por lo que el 4 de enero de 1999, se creó la Policía Federal Preventiva, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Gobernación, con autonomía técnica y operativa. Por disposición de la Ley que la crea se integró con los recursos humanos, materiales y financieros de

la policía administrativa en materia de vías generales de comunicación, bajo un solo mando, control y disciplina, cuya función primordial es salvaguardar la integridad y derechos de las personas, prevenir la comisión de delitos y preservar las libertades, el orden y la paz públicos.

Al publicarse el ***Reglamento de la Policía Federal Preventiva***, en el Diario Oficial de la Federación el 26 de abril de 2000, se dio a conocer su estructura orgánica que a continuación se describe:

I. Comisionado,

II. Estado Mayor,

- A. Sección Primera, Personal;
- B. Sección Segunda, Información;
- C. Sección Tercera, Operaciones;
- D. Sección Cuarta, Logística;
- E. Sección Quinta, Planes;

III. Unidades Administrativas Centrales,

- A. Coordinación de Inteligencia para la Prevención,
 - a. Terrorismo,
 - b. Tráfico y Contrabando,
 - c. Secuestros y Robos,
 - d. Información y Enlace, y
 - e. Análisis,
- B. Coordinación de Fuerzas Federales de Apoyo,
 - a. Reacción y Alerta Inmediata,
 - b. Operaciones Especiales, y
 - c. Instalaciones Estratégicas y Servicios,

- C. Coordinación de Seguridad Regional,
 - a. Seguridad en Caminos Federales,
 - b. Puertos y Fronteras,
 - c. Zonas Federales,
- D. Instituto de Formación de la Policía Federal Preventiva,
 - a. Centro de Formación Policial,
 - b. Centro de Capacitación Policial,
 - c. Centro de Estudios Superiores Policiales,
- E. Coordinación de Administración y Servicios,
- F. Servicios Técnicos,
 - a. Informática,
 - b. Apoyo Técnico y
 - c. Telecomunicaciones,
- G. Transportes Aéreos,
- H. Unidad de Desarrollo,
 - a. Control de Confianza, y
 - b. Asuntos Internos,
- I. Asuntos Jurídicos,
- J. Vinculación y Comunicación Social;

IV. Unidades Administrativas Regionales,

- A. Comandancias Regionales.
 - a. Comisarías de Sector
 - 1. Comisarías de Destacamento,
 - 2. Comisarías de Puertos y Fronteras, y
 - 3. Comisarías de Aeropuertos.

Además, la Institución contará con una ***Unidad de Contraloría Interna, Órgano Interno de Control.***

Con la creación de la **Secretaría de Seguridad Pública**, mediante decreto del 30 de noviembre del año 2000, por el que además se reforman, adicionan y derogan diversas disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, y la publicación de su correspondiente Reglamento Interior en el Diario Oficial de la Federación del 9 de diciembre del 2002, la Policía Federal Preventiva, pasó a formar parte de ésta, con la misma figura jurídica.

1.2 OBJETIVO

La Policía Federal Preventiva se establece como elemento central de la estrategia general contra el crimen organizado y la delincuencia, no sólo al prevenir los delitos federales y del fuero común en el ámbito federal, sino al constituirse en una institución de excelencia, capaz de coadyuvar con las policías locales y ministerios públicos en la investigación de los delitos de alto impacto social. Es por ello que se han trazado los siguientes objetivos estratégicos:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Prevenir y combatir la comisión de delitos para garantizar la paz y el orden públicos.
- Combatir la corrupción, depurar y dignificar al cuerpo policial.
- Fortalecer la profesionalización de los integrantes de la Institución.
- Mejorar la percepción ciudadana del quehacer institucional.
- Promover la participación ciudadana en la prevención de delitos.
- Consolidarse como la Institución más importante del país en la materia.
- Fortalecer su estructura orgánica y funcional.
- Administrar eficientemente los recursos.
- Incrementar y fortalecer el despliegue operativo a nivel nacional.
- Fortalecer las actividades de inteligencia.

- Fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional con los tres órdenes de gobierno.
- Promover la actualización del marco jurídico.
- Fortalecer y modernizar la infraestructura tecnológica.

1.3 PRINCIPIO

Salvaguardar la integridad y derechos de las personas, prevenir la comisión de delitos así como preservar las libertades, el orden y la paz públicos.

1.4 VALORES

El águila representa al pueblo mexicano, su posición de combate hace referencia a que el pueblo está listo para enfrentar los retos que la vida y el mundo les presenta.

La serpiente representa a los enemigos de México y el hecho de que la serpiente esté siendo devorada por el águila, significa que el pueblo mexicano vencerá a sus enemigos.

El nopal con sus espinas, representa los retos y problemas de México; al águila que está desafiante sobre el nopal, significa que el pueblo mexicano superará estos retos.

Las ramas del laurel y encino, representan la victoria y el martirio, a la vez, de quienes han dado su vida por la Patria mexicana.

1.5 MISIÓN

Prevenir y combatir la comisión de delitos, en apego al marco jurídico, con personal comprometido y calificado, en coordinación con los tres órdenes de gobierno que privilegie la participación ciudadana, para salvaguardar la integridad y derechos de las personas e instituciones, mediante programas y acciones desarrollados con esquemas de inteligencia y tecnología de vanguardia, que den confianza y certidumbre a la sociedad.

1.6 VISIÓN

Ser una Institución comprometida con la sociedad en la prevención del delito y combate a la delincuencia, que preserve la integridad y el patrimonio de las personas, la paz y el orden públicos, así como el Estado de Derecho, cuya actuación este apegada a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez, con pleno respeto a los derechos humanos.

1.7 ATRIBUCIONES

I.- Prevenir la comisión de delitos y las faltas administrativas que determinen las Leyes Federales.

II.- Intervenir en materia de seguridad pública, en coadyuvancia con las autoridades competentes, en la observancia y cumplimiento de las leyes.

III.- Garantizar, mantener y restablecer el orden y la paz públicos, salvaguardar la integridad de las personas, así como prevenir la comisión de delitos, en:

a.- Las zonas fronterizas y en la tierra firme de los litorales, la parte perteneciente al país de los pasos y puentes limítrofes, las aduanas, recintos fiscales, secciones aduaneras, garitas, puntos de revisión aduaneros, los centros de supervisión y control migratorio, las carreteras federales, las vías

férreas, los aeropuertos, los puertos marítimos autorizados para el tráfico internacional y los medios de transporte que operen en las vías generales de comunicación, así como sus servicios auxiliares.

b.- Los parques nacionales, las instalaciones hidráulicas y vasos de las presas, los embalses de los lagos y los cauces de los ríos;

c.- Los espacios urbanos considerados como zonas federales, así como en los inmuebles, instalaciones y servicios dependientes de la Federación

d.- Todos aquellos lugares, zonas o espacios del territorio nacional sujetos a la jurisdicción Federal, conforme a lo establecido por las leyes respectivas.

IV.- Participar, en auxilio de las autoridades competentes, en la investigación y persecución de delitos, en la detención de personas o en el aseguramiento de bienes que sean objeto, instrumento o producto de un delito, en aquellos casos en que sea formalmente requerida, cumpliendo sin excepción los requisitos previstos en los ordenamientos constitucionales y legales aplicables.

V.- Practicar detenciones o aseguramientos en los casos de flagrancia, en los términos de ley y poner a disposición de las autoridades ministeriales o administrativas competentes, a las personas detenidas o los bienes que se hayan asegurado o que estén bajo su custodia, con estricto cumplimiento de los plazos constitucional y legalmente establecidos.

VI.- Colaborar, cuando así lo soliciten otras autoridades federales, para el ejercicio de sus funciones de vigilancia, verificación e inspección que tengan conferidas por disposición de otras leyes.

VII.- Colaborar, cuando así lo soliciten las autoridades locales y municipales competentes, en la protección de la integridad física de las personas y en la preservación de sus bienes, en situaciones de peligro, cuando se vean amenazadas por disturbios u otras situaciones que impliquen violencia o riesgo inminente; prevenir la comisión de delitos: así como garantizar, mantener y restablecer la paz y el orden públicos.

VIII.- Participar en operativos conjuntos con otras instituciones policiales federales, locales o municipales, que se lleven a cabo conforme a lo dispuesto en la legislación relativa al Sistema Nacional de Seguridad Pública

IX.- Obtener, analizar, estudiar y procesar información, así como poner en práctica métodos conducentes para la prevención de delitos, sea directamente o mediante los sistemas de coordinación previstos en otras leyes federales.

X.- Vigilar e inspeccionar, para fines de seguridad pública, la zona terrestre de las vías generales de comunicación y los medios de transporte que operen en ellas.

XI.- Levantar las infracciones, en los formatos proporcionados por la autoridad competente, por violaciones a las disposiciones legales y reglamentarias relativas al uso de la zona terrestre de las vías generales de comunicación y remitirlas a la dependencia competente para su trámite correspondiente.

XII.- Ejercer, para fines de seguridad pública, la vigilancia e inspección sobre la entrada y salida de mercancías y personas en los aeropuertos, puertos marítimos autorizados para el tráfico internacional, en las aduanas, recintos fiscales, secciones aduaneras, garitas y puntos de revisión aduaneros; así

como para los mismos fines sobre el manejo, transporte o tenencia de dichas mercancías en cualquier parte del territorio nacional.

XIII.- Colaborar, a solicitud de las autoridades competentes, con los servicios de protección civil en casos de calamidades públicas, situaciones de alto riesgo o desastres por causas naturales;

XIV.- Ejercer las atribuciones que sobre migración le confiere la Ley de la materia, y

XV.- Las demás que le confieran ésta y otras leyes. En los casos a que se refiere el inciso a) de la fracción III y la fracción XII del presente artículo, la Policía Federal Preventiva actuará en los recintos fiscales, aduanas, secciones aduaneras, garitas o puntos de revisión aduaneros, únicamente en los casos en que expresamente lo solicite la autoridad aduanera.

ÉTICA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

Como miembro de la Policía Federal Preventiva, es mi deber fundamental servir a mis semejantes y salvaguardar sus vidas y sus propiedades; proteger sobre todo al inocente y al débil de la violencia y el abuso; y hacer respetar los derechos Constitucionales de todo hombre y mujer en la libertad y en la justicia.

- Mantendré mi vida privada sin tacha, como ejemplo a los demás; conservaré la calma ante el peligro, la burla o el ridículo, y tendré siempre presente el bienestar del prójimo.
- Con honradez de pensamiento y obra daré ejemplo de obediencia a la Ley y a los Reglamentos de la Institución a la que sirvo. Lo que se me confíe,

será tratado con discreción, hasta que sea necesario. Actuaré siempre en el cumplimiento de mi deber.

- Nunca actuaré oficiosamente ni permitiré que sentimientos personales, perjuicios o amistad, influyan en mis decisiones o en las órdenes que se me dicten en el cumplimiento de mis responsabilidades.
- Sin tregua con el delito y sin transigir con el delincuente, haré que la ley prevalezca sin temor, favores o mala voluntad, y nunca emplearé la fuerza o la violencia de manera innecesaria.
- Reconozco que el uniforme y la placa que porto, son los símbolos de la fe que en mí se ha depositado, así como la prueba de la confianza que debo inspirar a todos los ciudadanos.
- Realizaré un esfuerzo constante en el marco de estas normas de ética, para lograr el objetivo de servir a la sociedad y a mi Patria, dedicándome en cuerpo y alma a cumplir y a hacer cumplir las leyes que del Estado emanan.

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LOS INTEGRANTES DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

La actuación de los integrantes de la Policía, invariablemente deberá sujetarse a los principios de legalidad, eficiencia, profesionalismo y honradez, como un presupuesto indispensable para el correcto ejercicio de las atribuciones que las Leyes y Reglamentos les confieren, debiendo entenderse por cada uno de ellos, lo siguiente:

LEGALIDAD. El comportamiento de los Integrantes de la Policía debe estar basado siempre en un profundo conocimiento del marco normativo que rige el ejercicio de sus atribuciones, así como en la observancia puntual de éste.

EFICIENCIA. Un Integrante de la Policía debe alcanzar permanentemente los mayores y mejores índices de eficiencia y eficacia en el ejercicio de sus atribuciones legales en beneficio de la sociedad y de la paz pública.

PROFESIONALISMO. Las actividades de un Integrante de la Policía deben guiarse permanentemente por la capacitación derivada del ejercicio de sus funciones y por la actualización en las técnicas relacionadas con su desempeño.

HONRADEZ. Cualquier Integrante de la Policía debe mostrar en su actuar cotidiano probidad, absteniéndose de solicitar o aceptar en su caso, cualquier compensación o remuneración distinta a la que tiene derecho.

DISCIPLINA. Cualquier Integrante de la Policía debe enmarcar su conducta en la más estricta disciplina, tanto en la obediencia a sus superiores como en el hacer cumplir las órdenes al personal a su mando, siempre en el marco de la Ley y bajo un estricto respeto a los derechos humanos.

EL DESEMPEÑO PROFESIONAL DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL Y EL ÁREA DE AUDITORÍA DE LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

2.1 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL DE LA POLICIA FEDERAL PREVENTIVA

Apoyo función directiva del Órgano Administrativo Desconcentrado Policía Federal Preventiva, a través de la fiscalización de la gestión administrativa la vigilancia sobre el cumplimiento de las obligaciones y el apego a la legalidad de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, así como el control y seguimiento de los compromisos establecidos en los programas de trabajo a fin de promover la mejora de la gestión de las mismas, la evaluación de sus niveles de eficiencia, eficacia y productividad.

FUNCIONES

Vigilo que la recepción de quejas y denuncias formuladas por incumplimiento de las obligaciones de los servidores públicos sean atendidas en forma y tiempo.

Doy cumplimiento de los lineamientos y criterios técnicos que emita la Secretaria de la Función Pública en materia de quejas y denuncias.

Vigilo que el inicio y substanciación de los procedimientos de investigación administrativo disciplinario se apeguen a la legalidad, para determinar las responsabilidades a que hubiere lugar, y se impongan en su caso, las sanciones de conformidad con lo previsto en la ley de la materia, con

excepción de las que deba conocer la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial de la Secretaría de la Función Pública.

Evaluó la calificación y constitución de los pliegos preventivos de responsabilidades que se formulen conforme a lo establecido en la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, y su reglamento, la Ley del Servicio de Tesorería de la Federación, así como revisar el fincamiento, cuando proceda, de los pliegos de responsabilidades a que hubiere lugar, salvo los que sean competencia de la Dirección General de Responsabilidades y Situación Patrimonial de la Secretaría de la Función Pública.

Vigilo que la coordinación de las acciones preventivas a la presentación de inconformidades, que a juicio de los interesados se hayan cometido en los procedimientos de adjudicación de adquisiciones y servicios, así como de las obras públicas que lleven a cabo, con la finalidad de que sean solventadas.

Evaluó la coordinación en la recepción y resolución de las inconformidades interpuestas por los actos que contravengan a lo dispuesto por la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y por la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas, y cuando se considere conveniente, con las investigaciones de oficio a partir de las inconformidades que hubiere conocido, en los términos de los artículos 68 y 86 de dichos ordenamientos, respectivamente, con excepción de aquellas que por acuerdo del Secretario de la Función Pública deba conocer la Dirección General de Inconformidades, asimismo, que los recursos de

revisión que se hagan valer en contra de las resoluciones de inconformidades en los términos de las leyes mencionadas.

Vigilo que se dicten las resoluciones en los recursos de revocación que interpongan los servidores públicos, y de revisión que se hagan valer en contra de las resoluciones de las inconformidades que emita el titular del área de responsabilidades previstas en la Ley de Adquisiciones, Arrendamientos y Servicios del Sector Público, y la Ley de Obras Públicas y Servicios relacionados con las mismas.

Coordino la defensa jurídica de las resoluciones que emitan ante las diversas instancias jurisdiccionales, representando al titular de la Secretaría.

Vigilo que la expedición de las certificaciones de los documentos que obren en los archivos del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva sea conforme a los lineamientos establecidos.

Apoyo el sistema de control gubernamental y coadyuvo a su debido funcionamiento; propongo normas y lineamientos con un enfoque preventivo analizo y mejoro controles que al efecto se requiera y vigilo el cumplimiento de las normas de control que expida la Secretaría de la Función Pública, así como aquellas que regulan el funcionamiento de la Policía Federal Preventiva.

Realizó auditorías consideradas en el Programa Anual de Auditoría y Control y aquellas que por instrucciones superiores se requieran y se realicen por si o en coordinación con las unidades administrativas de la Secretaría de la Función Pública.

Genero información para sistema de información periódica del Órgano Interno de Control.

Vigilo que la elaboración del informe periódico sobre el resultado de las acciones de control administrativo y financiero se haya realizado en tiempo y forma para su entrega a la Secretaría de la Función Pública.

Realizo informes de auditorías preventivas, de control y evaluación administrativa y financiera, de seguimiento de las observaciones generadas, así como los informes periódicos que requieran las Secretarías de la Función Pública, y de Hacienda y Crédito Público.

Integro expedientes de aquellas anomalías en las que se determinen presuntas irregularidades cometidas por servidores públicos adscritos a la Policía Federal Preventiva, y su envío al área de responsabilidades del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva para los efectos procedentes.

Establezco controles que permitan elaborar en forma eficiente los informes periódicamente, correspondientes a la contraloría.

Vigilo que la tramitación y dictaminación de las solicitudes de inconformidad de los particulares relacionadas con servidores públicos adscritos a la Secretaría se efectúe en tiempo y forma.

Aporto sugerencias para la elaboración del Programa Anual de Auditoría y Control, e investigaciones especiales que deban realizarse como complemento a dicho programa.

Formuló los anteproyectos de programas y presupuesto del Órgano Interno de Control, y propongo las adecuaciones que requiera el correcto ejercicio del presupuesto.

Vigilo que las denuncias ante las autoridades competentes, por si mismos o por conducto del servidor público sean en forma y tiempo, con los hechos de que tengan conocimiento y puedan ser constituidos delitos, y remitir al área jurídica respectiva las querellas a que hubiere lugar.

Apoyo al titular de la Secretaria de la Función Pública en la formulación de requerimientos, información y demás actos necesarios para la atención de los asuntos en la materia, así como solicito a las áreas del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva la información que se requiera para el cumplimiento de sus funciones.

Apoyo a la Función Pública sobre asuntos relevantes y demás actos necesarios en el ámbito de su competencia.

Las demás que le atribuya expresamente el Titular de la Secretaría de la Función Pública y aquellas que confieran las leyes, reglamentos y demás ordenamientos a los Órganos Interno de Control.

2.2 OBJETIVO DEL ÁREA DE AUDITORÍA.

Apoyo la función directiva del Órgano Desconcentrado Policía Federal Preventiva, enfocando las auditorías internas al examen objetivo, sistemático y evaluatorio de las operaciones financieras y administrativas realizadas por las unidades administrativas que la conforman o, la evaluación de los sistemas y procedimientos implantados a la congruencia de la estructura orgánica ocupacional en operación y, de los objetivos, programas y metas asignados a la Institución; con el propósito de impulsar la economía, eficacia, eficiencia, efectividad, imparcialidad, honestidad de los servidores públicos y el apego a la normatividad que regula la administración de los recursos públicos ya suministrados, así como la calidad y calidez con que prestan sus servicios a la ciudadanía.

2.3 FUNCIONES DEL ÁREA DE AUDITORÍA.

Realizo por sí o en coordinación con las unidades administrativas de la Policía Federal Preventiva o con instancias externas de fiscalización que se determinen, las auditorías que se requieran para verificar la eficacia, economía y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de su información financiera y operacional en cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas aplicables.

Vigilo la aplicación oportuna de las medidas correctivas y recomendaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas a las unidades administrativas de la Policía Federal Preventiva, por sí o por las diferentes instancias externas de fiscalización.

Propongo al titular del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva las intervenciones que en la materia se deban incorporar al Programa Anual de Auditoría y Control.

Auxilio al titular del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva en la formulación de requerimientos, información y demás actos necesarios para la atención de los asuntos en la materia, así como solicito a las unidades administrativas de la Policía Federal Preventiva la información que se requiera.

Apoyo para emitir las copias certificadas de los documentos que obren en nuestros archivos.

Elaboro informes de presuntas responsabilidades administrativas de Servidores Públicos de la Policía Federal Preventiva, y propongo al Titular del Órgano Interno de Control el inicio de expedientes que de ello deriven.

Y otras disposiciones legales y administrativas que le encomiende y confiera el Comisionado y el titular del Órgano Interno de Control en la Policía Federal Preventiva correspondiente.

La Guía General de Auditoría emitida por la Secretaría de la Función Pública nos da la pauta de realizar el trabajo de una forma uniforme para todos los Órganos internos de Control manifestando lo siguiente:

La Secretaría de la Función Pública definió su misión y visión, como sigue:

Misión

Abatir los niveles de corrupción en el país y dar absoluta transparencia a la gestión y el desempeño de las instituciones y los servidores públicos de la Administración Pública Federal.

Visión

La sociedad tenga confianza y credibilidad en la Administración Pública Federal.

Para contribuir en su cumplimiento, la Unidad de Auditoría Gubernamental, adscrita a la Subsecretaría de Control y Auditoría de la Gestión Pública, con base en sus atribuciones, emite la presente Guía General de Auditoría Pública, considerando los aspectos básicos de la versión anterior publicada en abril de 2000, así como las aportaciones del personal de algunos Órganos Internos de Control (OIC). Esta Guía es aplicable al trabajo de auditoría pública que realiza el personal de la Unidad de Auditoría Gubernamental y de Auditoría Interna de los OIC en las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Los ordenamientos legales referidos en la presente Guía corresponden con los vigentes a junio de 2006, por lo que los auditores públicos deberán considerar las modificaciones posteriores.

OBJETIVO

Proporcionar el instrumento de apoyo que facilite y estandarice las actividades del trabajo de auditoría pública en la Administración Pública Federal, desde su planeación hasta la presentación del informe de auditoría, así como el seguimiento de las recomendaciones planteadas.

Esta Guía General pretende ser un marco de referencia para garantizar calidad o homogeneización en las auditorías practicadas por auditores públicos; sin embargo, su aplicación total o parcial puede variar en función de las características del ente auditado y del juicio, conocimientos y experiencia del grupo auditor.

CONSIDERACIONES

La auditoría pública deberá ser una herramienta de apoyo a la función directiva de la Administración Pública Federal misma que, como actividad independiente de las actividades del auditado, promueva el cumplimiento de la normatividad y el cumplimiento de sus metas y programas sustantivos.

Normas Generales de Auditoría Pública

Las Normas Generales de Auditoría Pública confieren a todos y cada uno de los auditores públicos, la responsabilidad de garantizar que:

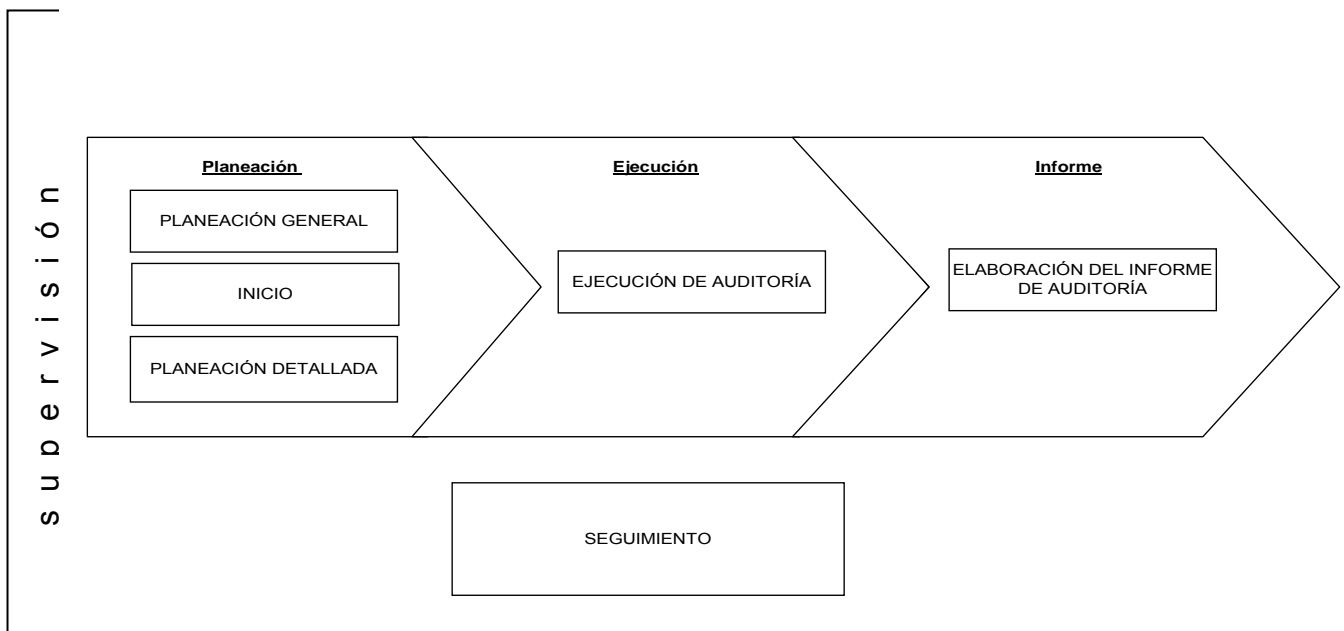
- Preservemos nuestra independencia mental.
- Cada auditoría será ejecutada por personal que posea los conocimientos técnicos y la capacidad profesional necesarios para el caso particular.
- Cumplir con la aplicación de las normas relativas a la ejecución del trabajo, del informe y del seguimiento de auditoría.
- Sujetarnos a un programa de capacitación y autoevaluación, buscando la excelencia en su trabajo.
- Representan los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor público, el trabajo que desarrolla y la información que obtiene como resultado de las revisiones que practica;

clasificándose en personales, de ejecución del trabajo y sobre el informe de auditoría y su seguimiento.

En síntesis, lo antes mencionado no es más que una compilación de elementos básicos que el auditor debe tener presentes en el desarrollo de su trabajo.

ETAPAS DE LA AUDITORÍA

La auditoría pública se realiza en tres etapas y con el seguimiento a las recomendaciones determinadas, como se muestra a continuación:



PLANEACIÓN

Las principales Normas Generales de Auditoría Pública relacionadas con la planeación y con los sistemas de control son la Cuarta y Quinta, que de manera enunciativa, se refieren a:

Cuarta. Tenemos que considerar aspectos en torno a la planeación, tales como la descripción de los métodos, técnicas y procedimientos que se sugiere aplicar para cumplir con los objetivos de la auditoría; la base para asignar el trabajo a los auditores y a sus supervisores.

Quinta. La comprensión del auditor respecto de los sistemas de control interno del ente y del Concepto a revisar, para que con base en la suficiencia o insuficiencia de los mecanismos de control encontrados, determine el grado de confianza que debe depositar en los mismos y, de esta manera, establecer el alcance, la naturaleza y la oportunidad que requieren sus pruebas de auditoría.

PLANEACIÓN GENERAL

Objetivo

Conocer antecedentes y generalidades del Concepto a revisar y determinar los objetivos y actividades generales de la auditoría, así como delimitar la oportunidad de los recursos y tiempos asignados, aspectos que se precisarán en la carta de planeación y en el cronograma de actividades a desarrollar.

Para las auditorías incluidas en los programas anuales de trabajo se retomarán los resultados de la investigación previa, realizada para la formulación de dicho programa y, en su caso, se complementará con información actualizada.

Carta de Planeación

La información obtenida en la investigación previa se incluirá en el documento denominado Carta de Planeación, según el **anexo 1**.

La Carta de Planeación adicionalmente incluirá el nombre y cargo del personal participante en la auditoría, definiéndose al servidor público que fungirá como Jefe de Grupo, quien será el responsable de su elaboración, misma que contará con el visto bueno y autorización del Director General Adjunto de la UAG o Titular del Área de Auditoría Interna del OIC, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Anexo 1

Carta de Planeación

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número de la auditoría que se practica, de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo o el número que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
3	Nombre del área sujeta a revisión.
4	Fecha de elaboración de la carta de planeación.
5	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.
6	Antecedentes del área por auditar, con la descripción de: objetivo del área, su estructura, marco legal aplicable, principales políticas y funciones, actividades que realiza, distribución física de las áreas de trabajo, resultados más importantes de auditorías anteriores, información financiera y presupuestaria, así como los demás elementos que permitan al auditor público tener un conocimiento general antes de iniciar la auditoría.
7	Objetivo de la auditoría, el que debe ser congruente con el Programa Anual de Trabajo, con excepción de las auditorías no programadas. Este objetivo debe caracterizarse por ser claro, preciso, medible y alcanzable.
8	Alcance general referido al ejercicio o período y Concepto a revisar.
9	Problemas a los que pueden enfrentarse los auditores públicos para la ejecución de la auditoría como pueden ser: especialidad de las operaciones, atraso en el registro o desarrollo de funciones, actitud del personal auditado, antigüedad de las operaciones.
10	La estrategia debe considerar las acciones para realizar la auditoría en el tiempo y con el personal asignado y, en su caso, para reducir el efecto de la problemática que pudiese incidir en la ejecución de la auditoría. De ser necesario se justificarán las modificaciones del tiempo a emplear y/o la cantidad y/o perfil de los auditores públicos.
11	Nombre completo del personal asignado a la auditoría, y las iniciales de su nombre, firma y rúbrica para identificar sus papeles de trabajo.
12	Nombre y firma de la persona que elabora la carta de planeación.
13	Nombre y firma del Jefe de Grupo que otorga el visto bueno a la carta de planeación.
14	Nombre y firma de la persona que autoriza la carta de planeación (Titular del Área de Auditoría Interna del OIC).

Órgano Interno de Control en (1)

CARTA DE PLANEACIÓN

Ente: (1)

No. de auditoría

(2)

Área a revisar

(3)

Fecha:

(4)

Clave de programa y descripción de la auditoría (5)

Antecedentes			
(6)			
Objetivo			
(7)			
Alcances			
(8)			
Problemática			
(9)			
Estrategia			
(10)			
Personal Comisionado			
(11)			
nombre	iniciales	firma	Rúbrica

elaboró (12)

nombre y firma

visto bueno (13)

nombre y firma

autorizó (14)

nombre y firma

Cronograma de Actividades a Desarrollar

El tiempo programado para llevar a cabo la auditoría se registrará en el documento denominado Cronograma de Actividades a Desarrollar, según **anexo 2**, en el que también se describirán las actividades que el grupo de auditores efectuará desde el inicio hasta su conclusión. Es responsabilidad del Jefe de Grupo vigilar que las actividades determinadas para alcanzar el objetivo y metas de las auditorías se realicen en el tiempo y forma programados. Al finalizar la auditoría, se complementará el Cronograma de Actividades a Desarrollar con el tiempo real utilizado y, en su caso, las razones que originen las variaciones importantes.

En este documento se representa de manera gráfica la programación y cumplimiento de las actividades de auditoría, dentro de cada una de sus etapas.

ANEXO 2

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Nombre del área sujeta a revisión.
3	Número de la auditoría que se practica, de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo o el número que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
4	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.
5	Mes al que se refieren las actividades.
6	Número consecutivo de las actividades.
7	Descripción de las actividades.
8	Iniciales de los auditores a los que se les asignó la actividad.
9	Estos renglones se refieren en primera instancia al tiempo en que se estima llevar a cabo una actividad y la segunda al tiempo real en que se realizó. Su llenado se realiza rellenando los cuadros de días y actividades con los formatos de sombreado mostrados en la parte inferior izquierda del formato.
10	Totales de días programados y de días utilizados, respectivamente, por cada actividad.
11	Iniciales y nombre de los auditores públicos comisionados, mismas que sirven de referencia para identificar quién es el responsable de cada actividad.
12	Totales de días programados y de días utilizados, respectivamente, de la auditoría.

¿CÓMO INICIAMOS UNA AUDITORÍA?

Objetivo

Debo notificar al auditado el inicio formal de la auditoría, presentar al grupo de auditores que participará en la misma, e informarle los alcances y trabajos a desarrollar mediante una:

Orden de auditoría; Es la práctica de la auditoría invariablemente se llevará a cabo mediante mandamiento escrito que se denomina Orden de Auditoría, que deberá:

Incluir nombre del ente, así como el domicilio donde habrá de efectuarse la auditoría.

Estar dirigida al servidor público de mayor jerarquía responsable del área o programa a auditar, con quien se entenderá la auditoría.

Estar fundamentada en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Reglamento Interior de la SFP y, de ser el caso, en las disposiciones normativas internas del ente por auditar.

- Incluir el nombre de todos los auditores que practicarán la auditoría.
- Describir de manera general los alcances de la auditoría y el período por revisar. De ser necesario modificar el período y/o el alcance, dicha situación deberá notificarse mediante oficio.
- Estar firmada por las Autoridades conforme a las atribuciones que les confiere el Reglamento Interior de la SFP en los artículos 22 fracción II; 23 fracción I y 66 fracción VI.

En ausencia del Titular del OIC, por quien lo supla de conformidad con lo señalado en el artículo 75 del Reglamento Interior de la SFP.

La orden de auditoría se entregará a quien va dirigida, obteniendo de puño y letra de éste, el acuse de recibo en una copia de la misma, así como el sello oficial del área de la cual es responsable. Se turnará copia a las instancias que en cada caso se requiera. **En el anexo 3** se incluye el modelo de orden de auditoría.

ANEXO 3

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número de la auditoría.
3	Localidad y fecha de elaboración de la orden de auditoría.
4	Nombre y cargo del servidor público a quien se dirige la orden y el domicilio donde se ubica el área por auditar.
5	Normatividad federal en la que se fundamente la emisión de la orden de auditoría, dependiendo del ente a auditar.
6	Personal comisionado en la auditoría, con la indicación de la persona designada como Jefe de Grupo y del Titular del Área de Auditoría Interna como coordinador de la auditoría.
7	Alcances de la auditoría y período por revisar.
8	Nombre y firma del Titular del OIC o de quien lo supla, de conformidad con el Reglamento Interior de la SFP.
9	Nombre, cargo y adscripción de los servidores públicos a los que se enviará copia de la orden.

(1)

(2)

(3)

Asunto: Se ordena la práctica de auditoría

(4)

Presente

Con objeto de verificar y promover en esa unidad administrativa el cumplimiento de sus programas sustantivos y de la normatividad aplicable, y con fundamento en lo dispuesto por (5) , se le notifica que se auditará esa unidad administrativa en sus áreas o cualquier otra instalación.

Para tal efecto se servirá proporcionar a los CC. Auditores Públicos: (6) , a quienes se servirá proporcionar los libros principales y auxiliares, registros, reportes, correspondencia y demás efectos relativos a sus operaciones financieras, presupuestales y de consecución de metas que estimen necesarios, así como suministrarles todos los datos e informes que soliciten para la ejecución de la auditoría, la cual se practicará a: (7) y abarcará el período (7).

Atentamente,

SUFRAGIO EFECTIVO. NO REELECCIÓN

(8)

c.c.p. (9)

Acta de inicio de auditoría

En todas las auditorías públicas invariablemente se levantará Acta de Inicio de Auditoría, en donde se hará constar la entrega formal de la orden de auditoría, el nombre, cargo y datos de identificación de los servidores públicos participantes en el acto; el alcance de los trabajos a desarrollar y período por auditar y, en su caso, algún otro hecho que desee agregar la persona con quien se entiende la diligencia. Al inicio de la auditoría generalmente se presenta al auditado el primer oficio de solicitud de documentación y, con posterioridad, se elaborarán los oficios que sean necesarios para la obtención de información que permita a los auditores cumplir con el objetivo de la auditoría. En **el anexo 4** se incluyen las especificaciones y modelo del acta de inicio de auditoría.

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

- Contiene los datos a detalle de las circunstancias, documentos y personas que intervienen en el acto.
- Inicia ubicando el lugar y fecha del acto.
- Menciona quiénes intervienen en el acto y el objetivo del mismo.
- Describe, en su apartado de hechos, las situaciones bajo las cuales se levanta el acta y finalmente incluye su cierre.
- El acta se transcribe a renglón continuo y, en caso de que el texto quede a la mitad del renglón, el resto de éste se testa con guiones hasta el margen derecho de la hoja.

Siempre debe darse un folio a cada foja del acta. Se recomienda un folio de 8 dígitos que identifiquen los siguientes datos de izquierda a derecha:

Primeros 3 dígitos: número de la orden de auditoría.

Dos dígitos siguientes los dos últimos dígitos del año.

Últimos 3 dígitos: un número consecutivo de tres dígitos, el que corresponderá al folio, iniciando siempre con el número 001.

	orden	año	consecutivo	Folio
Ejemplo	200	03	001	20003001

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

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

-----pasa al folio 20003002-----

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

-----viene del folio 20003001-----

El acta se levanta en tres ejemplares, con firmas autógrafas al final y se rubricarán cada una de las fojas que la constituyen, con la siguiente distribución:

Primer ejemplar: Se entrega al servidor público con quien se entendió la diligencia.

Segundo ejemplar: Se integrará al expediente de auditoría.

Tercer ejemplar: En el supuesto de existir casos con presunta responsabilidad, formará parte de los anexos que conforman el informe de presunta responsabilidad. Cuando no existan casos con presunta responsabilidad, se integrará en el expediente de la auditoría.

El formato anexo indica el modelo que se utilizará como acta y los datos que contendrá. Con objeto de hacer ilustrativa el Acta de Inicio de Auditoría, se incluyen los aspectos por describir.

En México, Distrito Federal, (o la localidad donde se levanta el acta), siendo las (anotar la hora del inicio del acto) horas, del día (anotar el día, mes y año correspondiente), los CC. (mencionar el nombre completo de los auditores comisionados) auditores públicos adscritos al Órgano Interno de Control en (citar el nombre del ente), hacen constar que se constituyeron legalmente en las oficinas que ocupa (anotar el nombre del área visitada), ubicadas en (anotar el domicilio completo del lugar donde se levanta el acta), a efecto de hacer constar los siguientes:-----

-----Hechos-----

En la hora y fecha mencionadas los auditores actuantes se presentaron en las oficinas citadas y ante la presencia del C. (nombre del titular del área visitada incluyendo su cargo), procedieron a identificarse en el orden mencionado con las credenciales números: (anotar los números de credenciales institucionales de cada auditor público), expedidas por (mencionar el área que expide las credenciales).-----

Acto seguido, hacen entrega formal del original de la orden de auditoría (anotar el número y fecha de la orden de auditoría), emitida por el Titular del Órgano Interno de Control (o por quien lo supla, de conformidad con el Reglamento Interior de la SFP) en (mencionar el ente correspondiente) al C. (citar el nombre completo y puesto del servidor público a quien está dirigida la orden de auditoría), quien firma para constancia de su puño y letra en un ejemplar de la misma orden, en el cual también se estampó el sello oficial de la unidad administrativa visitada, acto con el que se tiene por formalmente notificada la orden de auditoría que nos ocupa. -----

Para los efectos del desahogo de los trabajos a que la misma se contrae, se solicita al servidor público que la recibe se identifique, exhibiendo éste (anotar el tipo y número de la identificación que presenta) expedida a su favor por (mencionar la instancia que la expide), documento que se tiene a la vista y en el que se aprecia en su margen (citar el lugar donde se encuentra la fotografía del servidor público que la presenta) una fotografía cuyos rasgos fisonómicos corresponden a su portador, a quien en este acto se le devuelve por así haberlo solicitado.-----

Los auditores públicos exponen al titular de la unidad administrativa visitada el alcance de los trabajos a desarrollar, los cuales se ejecutarán al amparo y en cumplimiento de la orden de auditoría citada, mismos que estarán enfocados a (mencionar los alcances de la revisión y el ejercicio o período por auditar). Acto seguido se solicita al C. (anotar el nombre del servidor público con quien se entiende el acto) designe dos testigos de asistencia (En caso de negativa serán nombrados por los auditores actuantes), quedando designados los CC. (mencionar los nombres completos de las personas designadas como testigos, domicilios oficiales o particulares, documento con que se identifican, Registro Federal de Contribuyentes), quienes aceptan la designación.-----

El C. (nombre del titular del área visitada) en este momento designa al C. (anotar el nombre y cargo del servidor público) como la persona encargada (enlace) de atender los requerimientos de información relacionados con la auditoría, quien acepta la designación (solicitar que la designación se realice a través de oficio)

-----pasa al folio 20003002-----

El C. (nombre de la persona con quien se entiende la diligencia), previo apercibimiento para conducirse con verdad y advertido de las penas en que incurrirán los que declaran con falsedad ante autoridad distinta a la judicial, según lo dispone la fracción I del artículo 247 del Código Penal, manifiesta llamarse como ha quedado asentado, tener la edad de (anotar la edad del visitado) años, estado civil (anotar el estado civil del visitado), originario de (anotar la localidad y estado de nacimiento del visitado), con domicilio en (anotar el domicilio particular u oficial, del visitado) y Registro Federal de Contribuyentes número (anotar el registro federal de contribuyentes del visitado), dice que en este acto recibe el original de la orden de auditoría número (citar el número y fecha de la orden de auditoría), hecho con el que se da por formalmente notificado y se pone a las órdenes de los auditores actuantes para atender los requerimientos que le formulen para que cumplan su cometido.-----

No habiendo más hechos que hacer constar se da por concluida la práctica de esta diligencia, siendo las (anotar la hora de conclusión del acto) de la misma fecha en que fue iniciada.-----

Asimismo, previa lectura de lo asentado la firman al margen y al calce de todos y cada uno de los folios los que en ella intervinieron, haciéndose constar que este documento fue elaborado en tres ejemplares, de los cuales se entrega uno al servidor público con el que se entendió la diligencia.-----

Por (mencionar el nombre del área que intervino en el acta, seguido del ente)

C. (nombre y firma de la persona que atendió la diligencia)

C. (nombre y firma de la persona designada como enlace)

Por el Órgano Interno de Control

(nombre y firma de los auditores participantes)

Testigos de Asistencia

(nombre y firma del testigo)

(nombre y firma del testigo)

Oficios Complementarios

Si en el desarrollo de la auditoría se requiere ampliar, reducir o sustituir al grupo de auditores, así como ampliar o modificar el período y/o el alcance de la revisión; se hará del conocimiento del auditado mediante oficio, que deberá tener las siguientes características:

- Dirigirse al servidor público a quien se giró la orden de auditoría y contener el nombre y domicilio del ente.
- Fundamentarse en el artículo 311, fracción I inciso c) o fracción III del Reglamento de la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, según corresponda, con el señalamiento de que el oficio se hace en alcance de la orden de auditoría respectiva.
- Citar a los auditores que a partir de la fecha del oficio se sustituyen, se incorporen o se retiren de la auditoría y/o describir de manera concreta en qué consiste la ampliación o modificación del alcance y/o el período a revisar.
- Estar firmado por las Autoridades o Jefe de Grupo conforme a las atribuciones que les confiere el Reglamento Interior de la SFP.

En un ejemplar de este oficio se recabará el sello del área auditada y la firma de recibido de su Titular.

PLANEACIÓN DETALLADA

Objetivo

Determinar la naturaleza, alcance, oportunidad y procedimientos por aplicar para cada uno de los Conceptos a revisar.

Para lo anterior se considera el análisis de la información complementaria y del estudio y evaluación del control interno, lo que permitirá al auditor conocer el ambiente de control y el grado de confianza que podrá depositar en el Concepto a revisar.

La suficiencia o insuficiencia del control interno en el trabajo de auditoría se representa de la manera siguiente:

Eficiencia del control interno	Confianza en la información	Profundidad requerida en las pruebas de auditoría
mayor	mayor	Menor
menor	menor	Mayor

La comprensión del control interno se da a través de la indagación, observación, inspección de documentos, registros y operaciones a las que se sujetará la auditoría, mediante el empleo, entre otros, de los siguientes métodos:

Descriptivo

Consiste en la identificación y clasificación de las actividades de un proceso, incluidas las áreas y personal que intervienen; los registros y periodicidad con que se realizan, así como la normatividad a la que se encuentran sujetas.

Cuestionarios

Consiste en la formulación de preguntas enfocadas a la obtención de información específica.

Gráfico

Consiste en la presentación de las actividades y elementos que conforman un proceso mediante gráficas y esquemas.

Marco conceptual

Con base en lo anterior se formulará el Marco Conceptual, con los siguientes datos: identificación de la auditoría; Concepto a revisar; objetivo específico que se persigue; universo, muestra, así como los procedimientos que se aplicarán durante el desarrollo del trabajo, de acuerdo con las especificaciones del **anexo 5**. Podrá elaborarse un marco conceptual por cada Concepto a revisar.

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Nombre del área sujeta a revisión.
3	Número de la auditoría que se practica, de acuerdo con su Programa Anual de Trabajo o el número que le corresponda tratándose de auditorías no programadas.
4	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.
5	Concepto a revisar específico asignado al auditor público para su análisis por ejemplo, obra pública: a) planeación; b) contratación; c) ejecución; d) finiquito.
6	Fin que se persigue al efectuar la revisión de los conceptos seleccionados. Los objetivos deben ser claros, concisos, medibles y alcanzables.
7	Procesos, programas u operaciones totales susceptibles de ser revisados. Cuando el universo se refiera a datos que puedan cuantificarse económicamente, también se indicará dicha cuantificación.
8	Parte seleccionada del universo para su revisión y los criterios utilizados. Indicar el porcentaje que representa la muestra respecto del universo.
9	Mención cronológica de los procedimientos de auditoría que se desarrollarán; considerando el alcance y naturaleza de las pruebas que el auditor público considere pertinentes para cumplir el objetivo de la revisión del concepto seleccionado.
10	Nombre y firma de la persona que elabora el marco conceptual.
11	Nombre y firma del Jefe de Grupo que otorga el visto bueno al marco conceptual.

Ente: (1)		
Área a auditar: (2)	No. de auditoría: (3)	Clave de programa y descripción de la auditoría: (4)

Concepto a revisar:

(5)

Objetivo:

(6)

Universo:

(7)

Muestra:

(8)

Procedimientos:

(9)

Fecha de elaboración: _____

elaboró (10)

nombre y firma

visto bueno (11)

nombre y firma

EJECUCIÓN

Las principales Normas Generales de Auditoría Pública relacionadas con esta etapa de la auditoría son la Séptima, Octava y Novena, que de manera enunciativa, se refieren a:

Séptima. Comprobación de información y de datos mediante la obtención de pruebas suficientes, competentes y relevantes, para que el auditor público exprese de manera razonable su juicio y opinión respecto de lo que examina.

Octava. Cédulas de trabajo y evidencia documental que conserva el auditor sobre los procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes alcanzadas.

Novena. Cuidado profesional al dar seguimiento a los indicios de actos ilícitos para no interferir con las investigaciones y/o procedimientos legales que puedan emprenderse en lo futuro, lo cual implica que, cuando sea necesario, el auditor deberá consultar previamente a los asesores legales apropiados y/o a las autoridades a las que compete aplicar las leyes correspondientes.

Objetivo

Obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente que permita al auditor conocer la situación de los Conceptos revisados, para emitir una opinión sólida, sustentada y válida.

Fases de la ejecución

Recopilamos, registramos y analizamos información. La ejecución del trabajo de auditoría pública consiste en una serie de actividades que se realizan de manera lógica y sistemática para que el auditor público se allegue de los

elementos informativos necesarios y suficientes para cubrir sus pruebas selectivas.

Las cuatro fases de la ejecución se describen enseguida:

Recopilación de datos

El auditor público se allega de la información y documentación para el análisis del Concepto a revisar; debe ser cuidadoso y explícito en la formulación de sus solicitudes.

Registro de datos

Se lleva a cabo en cédulas de trabajo, en las que se asientan los datos referentes al análisis, comprobación y conclusión sobre los Conceptos a revisar, cuyas especificaciones más adelante se detallan.

Análisis de la información

Consiste en la desagregación de los elementos de un todo para ser examinados en su detalle, y obtener un juicio sobre el todo o sobre cada una de sus partes.

La profundidad del análisis estará en función del objetivo planteado y en relación directa con el resultado del estudio y evaluación de control interno. Si el Concepto a revisar específico muestra irregularidades relevantes que pudiesen constituir posibles responsabilidades, el análisis será más extenso.

Evaluación de los resultados

La evaluación de los resultados sólo es posible si se toman como base todos los elementos de juicio suficientes para poder concluir sobre lo revisado y

sustentados con evidencia documental que pueda ser constatada, y no basarse en suposiciones.

Esta conclusión se asentará en los papeles de trabajo diseñados por cada auditor público y, en caso de determinarse irregularidades, se incluirán en cédulas de observaciones, en las que además se describirán sus causas y efectos, las disposiciones normativas que se incumplen, transgreden u omiten, y las recomendaciones preventivas y correctivas.

Procedimientos y técnicas de auditoría

Conjunto de técnicas de investigación aplicables a un Concepto a revisar, mediante las cuales el auditor público obtiene bases sólidas para fundamentar sus conclusiones.

Las técnicas de auditoría más comunes en el trabajo de auditoría pública son las siguientes:

Estudio general. Apreciación sobre las características generales del área y del Concepto a revisar, así como de las partes importantes, significativas o extraordinarias que lo constituyen.

Esta apreciación se hace aplicando el juicio profesional del auditor público que, basado en su preparación y experiencia, podrá identificar en los datos e información del Concepto a revisar las situaciones importantes o extraordinarias que pudieran requerir atención especial. Esta técnica sirve de orientación, por lo que generalmente debe aplicarse antes de cualquier otra.

Análisis. Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman el Concepto a revisar, constituidos en unidades homogéneas y significativas; por ejemplo, el análisis de saldos que consiste en el estudio de aquellas partidas que integran el saldo de una cuenta de balance, así como el análisis de movimientos consiste en el estudio de los movimientos registrados en una cuenta del estado de resultados.

El análisis puede realizarse sobre eventos y documentos diferentes a los que directamente soportan un registro contable o presupuestal.

Inspección. Examen físico de bienes materiales o documentos, con objeto de cerciorarse de su existencia o autenticidad.

Confirmación. Obtención de la comunicación escrita de una persona independiente al ente auditado, que se encuentre en posibilidad de conocer la naturaleza y condiciones de la operación y, por lo tanto, de informar de una manera válida sobre ella (autenticidad de un hecho, operación o saldo).

Esta técnica se aplica solicitando a la persona a quien se pide la confirmación, que conteste por escrito al auditor público y proporcione la información que se solicita. Puede ser aplicada de diferentes formas:

Positiva: Se envían datos a la persona y se le solicita que confirme la información y que emita sus comentarios, en su caso.

Negativa: Se envían datos al confirmante y se le solicita dé respuesta sólo si está en desacuerdo con la información presentada.

Indirecta, ciega o en blanco: No se envían datos y se solicita información sobre saldos, movimientos o cualquier otro dato necesario para la auditoría.

Investigación. Obtención de información, datos y comentarios emitidos por servidores públicos del ente auditado. Con esta técnica el auditor público puede obtener información y formarse un juicio sobre algunos hechos, operaciones o saldos del ente auditado y del Concepto a revisar.

Declaración. Manifestación por escrito con la firma de servidores públicos que emiten la declaratoria de información o datos solicitados por el auditor público. Esta técnica debe ser aplicada a las personas que directamente

conocen de la situación que se analiza; puede realizarse mediante una solicitud de información o una comparecencia donde la declaratoria del servidor público quede asentada en un acta.

Cuando ocurran eventos en el desarrollo de la auditoría y que, por su importancia, se estime conveniente hacerlos constar en acta administrativa, ésta se elaborará conteniendo entre otros los siguientes elementos:

Lugar, hora y fecha del acto.

Nombre y cargo de los asistentes, así como unidad administrativa de adscripción (de quienes hayan participado en el acto de inicio, de preferencia y cuando sea aplicable).

Referencia al número y fecha de la orden de auditoría.

Motivo del acta (confronta de observaciones, cierre de la auditoría u otros).

Datos generales de cuando menos dos testigos de asistencia. En caso de negativa, los auditores actuantes nombrarán a dichos testigos, hecho que quedará asentado en el acta.

Hechos, declaraciones y/o aclaraciones.

Cierre y firma del acta.

En todos los casos las actas se elaborarán en tres tantos como mínimo con firmas autógrafas, hecho que se hará constar en el cuerpo de las mismas. Se entregará un tanto al servidor público del ente auditado, otro tanto se integrará al expediente de la auditoría y el tercero, de proceder, se integrará al expediente del caso con presunta responsabilidad; de lo contrario, también se integrará al expediente de la auditoría.

Certificación. Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, o documento legalizado con la firma de una autoridad que cuente con tal atribución.

Observación. Presencia física para constatar cómo se realiza una operación o evento. Mediante esta técnica el auditor público se cerciora de la ejecución de procesos, mismos que puede cotejar contra los manuales y flujos respectivos.

Cálculo. Verificación matemática de alguna operación o partida.

El auditor podrá realizar visitas domiciliarias para solicitar documentación a terceros y compararla con la presentada por el área auditada. En este caso, el auditor asiste directamente al domicilio del tercero y levanta un acta de la visita.

Papeles de trabajo

La aplicación de los procedimientos de auditoría se hace constar en cédulas de trabajo, las cuales deben contener el soporte documental de la planeación, ejecución, conclusión y supervisión del trabajo.

Las cédulas de trabajo se clasifican de la siguiente manera:

Cédulas sumarias: contienen la integración de un grupo homogéneo de datos e información que conforman el Concepto a revisar, hacen referencia a las cédulas analíticas e indican la conclusión general sobre el concepto revisado.

Cédulas analíticas: contienen datos e información detallada del concepto revisado y los procedimientos de auditoría aplicados.

El número de cédulas a utilizar dependerá de la amplitud de las operaciones revisadas y de la profundidad con que sean analizadas. Lo importante es el ordenamiento lógico que se les dé dentro de los expedientes de auditoría y la anotación de la conclusión a la que se llegó.

De manera general, en el anexo 6 se mencionan las especificaciones que deben contener las cédulas de trabajo.

La ejecución de los procedimientos de auditoría se registra en cédulas de trabajo, las cuales se realizan conforme las necesidades de información que requiere analizar y registrar el auditor público. Enseguida se describen algunos requisitos mínimos que deben contener las cédulas de trabajo:

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Nombre del área sujeta a revisión.
3	Número de auditoría.
4	Nombre específico del Concepto a revisar.
5	Tipo de cédula: sumaria, analítica
6	Iniciales del auditor que elaboró la cédula, rúbrica y fecha.
7	Iniciales del Jefe de Grupo, rúbrica y fecha.
8	El cuerpo de la cédula debe identificar claramente los datos ahí asentados, haciendo uso de conectores, marcas y cruces para dar mayor claridad al contenido.
9	Al calce de la cédula se incluyen las notas aclaratorias que procedan.
10	Al calce de la cédula se define el significado de las marcas utilizadas (en caso de no contar con cédula de marcas).
11	Al calce se menciona la fuente documental de los datos registrados en la cédula.
12	Opinión del auditor respecto de la situación de los Conceptos revisados.

Nombre del ente: (1)

Elaboró (6)

Área auditada: (2)

Fecha (6)

Revisó (7)

Número de auditoría: (3)

Fecha (7)

Concepto a revisar: (4)

Tipo de cédula: (5)

(8)

Cuerpo de la Cédula

Notas: (9)

Marcas: (10)

Fuentes: (11)

Conclusiones (12)

Debe evitarse obtener fotocopia de todos los documentos analizados. Si llegan a utilizarse reportes y resúmenes elaborados por las áreas revisadas, a estos documentos se les deberá dar el mismo tratamiento como si fuera un papel de trabajo elaborado por el auditor público, siempre y cuando lleve la anotación de dónde se obtuvo y cómo se verificó la veracidad de la información en él contenida. En lo general, basta con dejar marcas en las cédulas correspondientes como evidencia del procedimiento aplicado o de que fueron analizados, a excepción de aquéllos que sustentan las observaciones, cuya documentación deberá cubrir las características de suficiencia, competencia, relevancia y pertinencia.

La documentación que compruebe una presunta responsabilidad, se integrará al expediente que se envíe al área de responsabilidades o a la autoridad competente, sin que en ella se efectúen anotaciones.

Los papeles de trabajo contienen claves que permiten enlazar datos y localizar el análisis de esos datos en otras cédulas. Estas claves se conocen como índices, referencias y marcas de auditoría:

Índices. Son claves que permiten localizar el lugar exacto de una cédula en el o los legajos de papeles de trabajo. Se sugiere que éstos se anoten con lápiz color rojo en la esquina superior derecha de cada foja.

Referencias. Son el enlace entre cifras o información que aparece en las diferentes cédulas, que se anotan para cruzar los datos.

Marcas. Son señales que se anotan junto a la información registrada por el auditor público para evidenciar las investigaciones realizadas.

Por lo anterior, los auditores públicos deberán contar con los sistemas de índices numéricos, alfabéticos o alfanuméricos que consideren más

adecuados, siendo de uso obligatorio y homogéneo para los auditores públicos.

Para efectos de esta guía, en el anexo 7, a manera de ejemplo, se relacionan las marcas más comunes en el trabajo de auditoría pública; lo importante es que desde el inicio de la auditoría el auditor público señale su significado al calce de su cédula o en una cédula de marcas.

Las marcas de auditoría son signos que utiliza el auditor para señalar el tipo de procedimiento que está aplicando, simplificando con ello su papel de trabajo.

A continuación se presentan las marcas más comunes que se utilizan en el trabajo de auditoría; sin embargo, pueden ser utilizadas otras marcas, mismas que deberán ser definidas al calce de la cédula o en una “cédula de marcas” al final del expediente, que permita su fácil consulta.

Marca	Significado
√	suma correcta
W	cálculos verificados
○	Cifra que no debe ser considerada. Es decir, no incluirse en tabulaciones, sumatorias, inventarios, etcétera
⊘	documento o asunto pendiente por aclarar, revisar o localizar
⊗	documento o asunto pendiente aclarado, revisado o localizado
└	verificado contra registros
└└	Verificado contra documento original o expediente
└└└	Confrontado contra evidencia física, se utiliza cuando algún dato o cifra se compara contra bienes o artículos tangibles, ejemplo: bienes inventariados o fondos arqueados
⌒	origen de la información
Fuente	origen de la información

Adicionalmente a las marcas descritas, existe el uso de conectores y notas que permiten al auditor referenciar y comentar la información contenida en sus papeles de trabajo:

Conectores



Notas



Los conectores son números arábigos encerrados en círculo con una flecha que indica la dirección donde se encuentra el conector correspondiente y se utiliza para identificar dos datos o cifras en una cédula que dependen uno de otro, haciendo referencia en todos los casos al mismo dato o cifra, pero con diferentes niveles de desagregación.

Las notas son referencias alfabéticas dentro de la cédula de trabajo, que son explicadas al calce del mismo. Se utilizan para ampliar, explicar o hacer alguna acotación sobre un dato, cifra o elemento incluido en la cédula de trabajo.

Las reglas generales para la elaboración de las cédulas de trabajo son:

Identificar el Concepto a revisar, la fecha de elaboración de la cédula, iniciales y rúbrica del auditor público que la elaboró e iniciales rúbrica del Jefe de Grupo como evidencia de la supervisión que realizó.

Estar completas y suficientemente detalladas, de tal manera que permitan su inmediata comprensión sin dificultad alguna y sin perder claridad.

Contener fuentes de información, cruces, marcas, referencias y notas.

Ser pulcras, legibles y ordenadas lógicamente.

Ser elaboradas con bolígrafo de tinta negra o mediante impresiones claras de computadora, con el fin de evitar la alteración de su contenido.

Los papeles de trabajo y demás documentos que se hayan generado u obtenido formarán parte del expediente de auditoría, deben integrarse en legajos ordenados de manera lógica, con un índice y ser resguardados de conformidad con las disposiciones normativas del archivo gubernamental.

La documentación que por sus características se clasifique como confidencial o reservada, en términos de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, su Reglamento, Lineamientos Generales para la Clasificación y Desclasificación de la Información de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal y demás ordenamientos legales que sobre el particular se expidan, preferentemente se integrará en un legajo específico.

INFORME

La Décima Norma General de Auditoría Pública se relaciona con esta etapa de la auditoría y, en términos generales, se refiere a:

Forma y contenido del informe de auditoría, con suficiente información respecto de la magnitud e importancia de los hallazgos, su frecuencia con el número de casos o transacciones revisadas y la relación que tengan con las operaciones del ente. El informe debe ser oportuno, completo, exacto objetivo, convincente, claro, conciso y útil.

Objetivo

Emitir la opinión general o juicio respecto de la situación de los conceptos auditados, apoyada en la evidencia obtenida y dar a conocer los hallazgos detectados, con las recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia en la operación de los procesos sustantivos de los entes y a disminuir los niveles de corrupción.

Cédulas de observaciones

Aquellos resultados en los que se determinen situaciones irregulares o susceptibles de mejora se consignarán en las cédulas de observaciones, mismas que contendrán sus causas y efectos, en su caso, las disposiciones

legales y normativas incumplidas, las recomendaciones sugeridas por el auditor para promover su solución y, cuando proceda, el monto fiscalizable y fiscalizado, por aclarar y/o por recuperar.

La presentación de las observaciones a los responsables de la operación revisada y del área auditada se llevará a cabo en reunión, misma que podrá documentarse en Acta de Confronta, antes de su presentación formal en el informe de auditoría.

En dicha reunión se solicitará la participación del personal involucrado en los hallazgos determinados, así como de personal con atribuciones para tomar decisiones, obteniendo en su caso, elementos adicionales que rectifiquen o ratifiquen las situaciones observadas. La discusión permite al auditor público tener plena confianza y solidez en los planteamientos detallados en las cédulas de observaciones; asimismo, podrá concertar con los servidores públicos las recomendaciones que incluyan aquellas acciones que permitan dar solución a las situaciones observadas y a la problemática esencial que las ocasiona.

La cédula de observaciones contendrá un apartado en el que el o los responsables del área auditada asentarán el día, mes y año en que se comprometen a atender las recomendaciones, sin exceder de un plazo de cuarenta y cinco días hábiles. En este mismo apartado se anotará el nombre y cargo de los servidores públicos responsables del área u operación donde surgieron las observaciones y, además, se obtendrán las respectivas firmas. Se incluirá también el nombre y la firma del auditor público que detectó la irregularidad y del Jefe de Grupo. **En el anexo 8** se presenta el modelo de la cédula de observaciones.

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número consecutivo que corresponde a cada hoja iniciando con la del índice y se numerará una vez que se cuente con el informe completo.
3	Número de auditoría.
4	Número asignado a la observación dentro de la auditoría.
5	Importe expresado en miles de pesos del total de los procesos, programas u operaciones del concepto susceptible de revisar, cuando proceda cuantificar.
6	Importe revisado, expresado en miles de pesos, que forma parte del importe identificado en el punto 5 como fiscalizable.
7	Importe expresado en miles de pesos, que deberá ser aclarado, en su caso.
8	Importe expresado en miles de pesos, que deberá ser reembolsado, en su caso.
9	Clasificación de la observación conforme se señale en los “Lineamientos Generales para la Presentación de los Informes y Reportes del Sistema de Información Periódica”.
10	Nombre del sector al que pertenece el ente.
11	Clave presupuestaria del sector al que pertenece el ente.
12	Nombre del área a la que se practicó la auditoría.
13	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.
14	<p>Observación</p> <p>Título:</p> <p>Describir de manera concisa el concepto de la observación.</p> <p>Observación:</p> <p>Plantear de manera clara y precisa las situaciones, hechos, conductas u omisiones detectadas, con la identificación de los elementos que la constituyen y, en su caso, la integración de los importes por recuperar y/o aclarar expresados en pesos.</p> <p>Causa:</p> <p>Señalar el motivo que dio origen a la observación.</p> <p>Efecto</p> <hr/> <p>Señalar las posibles repercusiones generadas y las que en un futuro puedan generarse con la continuación de la situación observada.</p> <p>Fundamento legal:</p> <p>En su caso, indicar los artículos o referencias de las leyes, reglamentos y toda normatividad transgredida, por los actos u omisiones descritos en la observación.</p>

Identificador	Descripción
15	<p>Recomendaciones:</p> <p>Correctiva:</p> <p>Proponer acciones inmediatas de solución a los hechos observados.</p> <p>Preventiva:</p> <p>Propuesta que permita prevenir la recurrencia de las observaciones determinadas, que elimine las causas que las originaron o que promuevan una mejora.</p>
16	<p>Fecha compromiso:</p> <p>Anotar día, mes y año en el que el servidor público responsable encargado de su atención se compromete a atender las recomendaciones propuestas, sin exceder de un plazo de 45 días hábiles; quien debe firmar cada cédula anotando su nombre, cargo y fecha de firma.</p>
17	<p>Nombre, cargo y firma del auditor público que detectó la observación y del Jefe de Grupo.</p>

Ente: (1)	Sector: (10)	Clave: (11)
Área Auditada: (12)		Clave de programa y descripción de la auditoría (13)
<p>Observación (14)</p> <p>Título</p> <p>Observación</p> <p>Causa:</p> <p>Efecto:</p> <p>Fundamento legal:</p>		<p>Recomendaciones (15)</p> <p>Correctiva:</p> <p>Preventiva:</p> <p>Fecha compromiso (16)</p>

(17)

Auditor

(17)

Jefe de Grupo

La importancia de la cédula de observaciones radica en el planteamiento claro y preciso de la problemática detectada, del origen de la misma y de las recomendaciones para su solución.

La dificultad para ubicar el origen de la observación va en proporción directa con la profundidad del aspecto revisado; es decir, la revisión superficial únicamente permite identificar causas inmediatas y, por ende, las recomendaciones propuestas por el auditor público podrán mitigar parte de la problemática en la que posteriormente se volverá a incurrir; por su parte, una profundidad adecuada en la revisión permite llegar al origen de la observación y posibilita al auditor público para plantear recomendaciones que den solución a la problemática.

Para que las recomendaciones incidan favorablemente en la mejora de las actividades y operaciones y, en su caso, elimine la recurrencia de las observaciones, se debe definir la problemática detectada, identificar las causas que la provocaron y las repercusiones a corto y mediano plazo en los procesos, actividades o unidades responsables que se interrelacionan con el concepto revisado.

Si en el curso de la auditoría se detectan presuntas responsabilidades de tipo administrativo y/o penal, se procederá a elaborar el informe de presunta responsabilidad y a integrar el respectivo expediente, al que se dará trámite con apego a lo señalado en la Guía para la Elaboración de Informes e Integración de Expedientes de los Casos con Presunta Responsabilidad de Servidores Públicos (UAG/017).

Informe de Auditoría

Una vez comentadas las observaciones determinadas y firmadas por los responsables de su atención, las autoridades de la UAG o del OIC, en el

ámbito de sus respectivas competencias, darán a conocer los resultados determinados en la auditoría al Titular del ente auditado, al responsable del área auditada y a las instancias que en cada caso se requieran, a través del documento denominado Informe de Auditoría.

El informe de auditoría debe contener la declaración de haber desarrollado el trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública y aplicado los procedimientos que en cada caso se consideraron necesarios. Se genera en dos tantos originales, de los cuales uno se entrega al auditado con copia simple de las observaciones firmadas, mientras que el otro tanto se utiliza como acuse de recibo y se archiva por separado, junto con los originales de las cédulas de observaciones.

El informe de auditoría se constituye de cuatro elementos:

Oficio de envío

Documento mediante el cual se entrega el informe de auditoría al servidor público del ente a quien le fue remitida la orden de auditoría.

Índice

Lista ordenada de los capítulos que integran el informe, señalando la hoja de su localización.

Cuerpo del informe

Apartado que se conforma por:

Antecedentes

Objetivo y alcance

Resultados del trabajo desarrollado

Conclusión y recomendación general

Cédulas de Observaciones

Apartado en el que se incluyen todas las cédulas de observaciones comentadas y firmadas por los servidores públicos responsables de las áreas auditadas y por los auditores públicos que las generaron.

En los anexos 9 y 10 se presentan los modelos de oficio de envío de informe de auditoría y del informe de auditoría, respectivamente.

Anexo 9

Oficio de Envío de Informe de Auditoría

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número consecutivo de las hojas del oficio de envío.
3	Número total de las hojas que integran el oficio de envío.
4	Número de la auditoría que corresponda, de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC o el que le corresponda a la auditoría no programada.
5	Nombre del sector al que pertenece el ente auditado.
6	Registro presupuestario del ente.
7	Nombre del área auditada.
8	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.

Nota: En el cuerpo del modelo de oficio se citan las instrucciones a seguir, con negritas entre paréntesis, para identificar la información que se debe incluir en cada espacio.


Anexo 10

Informe de Auditoría

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número consecutivo que corresponde a cada hoja iniciando con la del índice y se numerará una vez que se cuente con el informe completo.
3	Número total de hojas que integran el informe de auditoría a partir del índice
4	Número de la auditoría que corresponda, de acuerdo con el Programa Anual de Trabajo del OIC o el que le corresponda a la auditoría no programada.
5	Nombre del sector al que pertenece el ente auditado.
6	Registro presupuestario del ente.
7	Nombre del área auditada.
8	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo - detallado- del OIC.

Nota: En el cuerpo del modelo del informe se citan las instrucciones a seguir, con negritas entre paréntesis, para identificar la información que se debe incluir en cada espacio.

 <p>SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA</p>	Órgano Interno de Control en (1)	Hoja No.: (2) de (3) No. de auditoría: (4)
Ente: (1)	Sector: (5)	Clave: (6)
Área auditada: (7)		Clave de programa y descripción de auditoría (8)

Oficio No. (Anotar el número que corresponda).

Fecha: (anotar la fecha de envío del informe).

(Anotar el nombre del servidor público a quien se dirigió la orden de auditoría)

(Cargo del destinatario)

(Domicilio oficial del destinatario)

En relación con la orden de auditoría No. (Anotar el número de la orden de auditoría) de fecha (mencionar la fecha de emisión de la orden de auditoría), y de conformidad con los artículos (anotar el fundamento legal), se adjunta el informe de la auditoría practicada a (indicar el área auditada).

En el informe adjunto se presentan con detalle las observaciones determinadas, que previamente fueron comentadas y aceptadas por los responsables de su atención, de las cuales sobresalen las siguientes:

(Redactar brevemente las observaciones que se consideren más importantes).

Al respecto, le solicito girar las instrucciones que considere pertinentes, a fin de que se implementen las medidas correctivas y preventivas acordadas conforme a los términos y plazos establecidos con el área auditada en las cédulas de observaciones correspondientes. Informo a usted que a partir de la fecha comprometida para su atención, realizaremos el seguimiento de las observaciones determinadas hasta constatar su solución definitiva.

Atentamente

Nombre y firma del Titular del Órgano Interno de Control

c.c.p. (Nombre, cargo y adscripción de los servidores públicos a los que se enviará copia del informe).

ÍNDICE

Hoja

(anotar el número de hoja donde se ubica cada capítulo)

- I. Antecedentes
- II. Objetivo y Alcance
- III. Resultado del Trabajo Desarrollado
- IV. Conclusión y Recomendación General
- V. Cédulas de Observaciones

Antecedentes

Indicar la causa que dio origen a la revisión, así como el número y fecha de la orden de auditoría, fecha de notificación y los datos de quien la recibió.

Mencionar los nombres de los auditores comisionados conforme la orden de auditoría y en caso de sustitución o incorporación de personal asignado; esto se mencionará conforme al oficio respectivo.

Indicar la fecha de inicio y conclusión de la auditoría (esta última deberá coincidir con la fecha del oficio de envío del informe).

Señalar el área que se auditó, así como su objetivo primordial.

II. Objetivo y Alcance

II.1 Objetivo

Mencionar de manera clara y concisa los propósitos que se persiguieron con la auditoría, determinados desde su planeación.

II.3 Alcance

Señalar de manera clara y precisa los alcances de la revisión, las áreas o conceptos evaluados, el período revisado (lapso en el que se realizaron las operaciones revisadas), cantidad e importe de las actividades u operaciones revisadas y su proporción porcentual respecto de sus universos particulares.

Incluir la declaración de haber desarrollado el trabajo de conformidad con las Normas Generales de Auditoría Pública, y aplicando los procedimientos de auditoría necesarios en cada caso; e indicar los principales procedimientos utilizados.

III. Resultados del Trabajo Desarrollado

Resumir las deficiencias u omisiones detectadas en la revisión con la finalidad de captar la atención e interés hacia aquellos aspectos relevantes que requieren mayor cuidado y celeridad para su resolución, sin que sea una transcripción de las observaciones determinadas.

El objetivo del informe va más allá de evidenciar los errores o deficiencias, también podrá destacar aquellos aciertos que fueron identificados. En este sentido, debe hacerse referencia a los elementos de éxito que permitieron la consecución de los objetivos.

IV. Conclusión y Recomendación General

Expresar la opinión que el auditor público se forma sobre la situación de los Conceptos revisados, en su caso, indicar los logros alcanzados, el cumplimiento de objetivos y metas, apego a la normatividad aplicable y confiabilidad de los sistemas de control e información del área auditada.

La recomendación general consiste en un planteamiento objetivo, aplicable y concreto para la solución de las áreas de oportunidad detectadas en la auditoría y para promover la eficiencia de operación.

V. Cédulas de Observaciones

En este apartado se incluyen todas las cédulas de observaciones comentadas y firmadas por los servidores públicos responsables de las áreas auditadas, las cuales también deben estar firmadas por los auditores públicos que intervinieron en la auditoría.

Acta de Cierre de Auditoría

Los resultados de las auditorías se dan a conocer al ente auditado mediante el informe de auditoría respectivo; no obstante habrá ocasiones en las que dichos resultados se les darán a conocer mediante actas administrativas.

En tal virtud, cuando los responsables de atender las recomendaciones de las observaciones determinadas se negaran a firmarlas, podrán realizarse actas de cierre de auditoría en las que se harán constar los motivos por los que no fueron firmadas las observaciones, así como las declaraciones del auditado y de los auditores, anexando las cédulas de observaciones.

III SEGUIMIENTO DE RECOMENDACIONES

La Onceava Norma General de Auditoría Pública se relaciona con el seguimiento de las recomendaciones y, en términos generales, se refiere a:

La revisión y comprobación de las acciones realizadas por el auditado para atender, en tiempo y forma, las recomendaciones propuestas en las cédulas de observaciones.

Objetivo

Verificar que las áreas auditadas atiendan, en los términos y plazos acordados, las recomendaciones preventivas y correctivas planteadas en las cédulas de observaciones de los informes emitidos en auditorías anteriores e informar el avance de su solventación.

Aspectos a considerar

Para el seguimiento de las recomendaciones, los auditores públicos recopilarán y registrarán datos, analizarán la información y evaluarán los resultados, así como aplicarán los procedimientos de auditoría que consideren necesarios para contar con la evidencia suficiente, competente, pertinente y relevante con la que sustenten sus conclusiones.

Con el fin de que la instancia de control pueda orientar los seguimientos, se recomienda:

Comprometer al Titular del área auditada en la atención de las recomendaciones.

Fortalecer la comunicación con el área auditada para llevar a cabo un seguimiento permanente de las observaciones determinadas, hasta su solventación.

Promover que el área auditada programe acciones oportunas que aseguren el cumplimiento de las recomendaciones.

Establecer mecanismos que permitan verificar el resultado de la aplicación de las recomendaciones, con objeto de determinar si es adecuado o tiene deficiencias.

Evaluar los logros y mejoras alcanzadas como resultado de la aplicación de las recomendaciones.

De acuerdo con el artículo 67, fracción II inciso a), numeral 2, del Reglamento Interior de la SFP, los Titulares de las Áreas de Auditoría Interna deberán vigilar la aplicación oportuna de las medidas correctivas y recomendaciones derivadas de las auditorías o revisiones practicadas por sí o por las diferentes

instancias de fiscalización (AE, ASF, UAG, entre otras) y llevarán los registros y controles respectivos.

Cédulas de seguimiento

Las cédulas de seguimiento hacen referencia al avance en la atención de las recomendaciones hechas por el auditor y si las acciones implantadas por el área auditada permitieron la solución de la problemática.

Las cédulas de seguimiento deben contener, además de la identificación de la auditoría, los siguientes datos:

La observación a la cual se da seguimiento.

Las acciones realizadas por el área auditada para dar solución a la problemática planteada.

El juicio u opinión del auditor público para considerar solventada o no la observación.

De ser el caso, el replanteamiento de la recomendación debidamente justificado.

La fecha compromiso en la que el área auditada considera resolver las recomendaciones replanteadas.

El nombre, cargo y firma del servidor público encargado de la atención de las recomendaciones replanteadas.

Las cédulas de seguimiento de observaciones deben ser comentadas con el responsable del área auditada; se incluirá también el nombre y la firma del

auditor público que realizó el seguimiento y del Jefe de Grupo. En el anexo 11 se incluye el modelo de las cédulas de seguimiento.

Anexo 11

Cédula de Seguimiento

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número de auditoría en la que se generó la observación.
3	Número asignado a la observación en la auditoría original.
4	Iniciales de la instancia fiscalizadora que generó la observación (AE, ASF, OIC, UAG, entre otros).
5	Monto por aclarar determinado en la observación original.
6	Monto por recuperar determinado en la observación original.
7	Número consecutivo que corresponde a la cédula y al total de las cédulas elaboradas en el seguimiento.
8	Número de auditoría de seguimiento.
9	Saldo por aclarar del monto determinado en la observación original.
10	Saldo por recuperar del monto determinado en la observación original.
11	Porcentaje de avance alcanzado a la fecha del seguimiento.
12	Nombre del sector al que pertenece el ente auditado.
13	Clave presupuestaria del ente auditado.
14	Nombre del área a la que se practica la auditoría de seguimiento.
15	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo -detallado- del OIC.
16	Transcribir la observación y recomendación original a la cual se dio seguimiento, tal como se encuentran en la cédula de observaciones original. Las causas, efectos y fundamentos legales no se incluyen.
17	Resumen de las acciones implantadas por las áreas responsables de dar atención a las recomendaciones señaladas en la observación original, montos aclarados y/o recuperados. Argumentos para dar por solventada o no la observación.
18	En caso de que la recomendación original no permita dar solución a la observación, ésta deberá replantearse.
19	Fecha en la que el responsable del área auditada implementará las recomendaciones replanteadas, en caso de aprobarse el replanteamiento. Asimismo, asentar nombre y cargo del servidor público encargado de dar atención a las recomendaciones; quién deberá firmar la cédula.
20	Nombre y firma del auditor público que practicó el seguimiento y del Jefe de Grupo.

Ente: (1)	Sector: (12)	Clave: (13)
Área Auditada: (14)		Clave de programa y descripción de la auditoría: (15)

Observación (16)	Situación Actual (17)	Replanteamiento (18)
Observación Original		
Recomendaciones Originales		Fecha compromiso y servidor público encargado de su atención. (19)

Auditor

Jefe de Grupo

Oficio de seguimiento

Una vez comentadas las cédulas de seguimiento, mediante oficio girado por el Titular del OIC, informará los resultados determinados en el seguimiento al Titular del ente y a las instancias que en cada caso se requiera. En el anexo 12 se incluye el modelo del oficio de seguimiento.

Anexo 12

Oficio de Resultados de Seguimiento

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
1	Nombre del ente correspondiente.
2	Número de hoja del oficio y del total de las hojas que lo integran.
3	Nombre del sector al que pertenece el ente auditado.
4	Número de la auditoría de seguimiento.
5	Trimestre que se reporta.
6	Nombre del Titular del ente al que se practicó el seguimiento y domicilio oficial.
7	Número de oficio que le corresponda.
8	Lugar, día, mes y año en que se emite el oficio.
9	Número total de observaciones a las que se dio seguimiento.
10	Número de observaciones atendidas.
11	Número de observaciones determinadas en el trimestre que se reporta.
12	Número total de observaciones por atender.
13	Días transcurridos a partir de la fecha del informe de la auditoría en que se determinó la observación.
14	Anotar nombre de la instancia fiscalizadora, área auditada, número de la observación original y breve descripción de la observación.
15	Importe pendiente de atender.
16	Número de observaciones registradas en el Sistema Auxiliar de Control (SAC).



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN (1)

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

OFICIO DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO

ENTE:	(1)	HOJA No. <u>(2)</u> DE <u>(2)</u>
SECTOR	(3)	No. AUDITORÍA: (4) TRIMESTRE: (5)

TITULAR DEL ENTE AL

OFICIO No (7)

QUE SE PRACTICÓ EL SEGUIMIENTO

Y DOMICILIO OFICIAL (6)

(8)

Informo a usted que en el (5) trimestre de este ejercicio se dio seguimiento a las recomendaciones de (9) observaciones, cuyos avances fueron comentados y aceptados por los servidores públicos de mandos medios y superiores responsables de atenderlas. Del análisis a la documentación e información que fue proporcionada al personal auditor, se constató que (10) fueron atendidas; en este mismo período se determinaron (11) observaciones, por lo que el saldo a la fecha del presente informe es de (12) observaciones integradas de la siguiente forma:

Instancia fiscalizadora	Saldo inicial	Atendidas	Determinadas	Saldo final
Auditor externo				
Auditoría Superior de la Federación				
Órgano Interno de Control				
Unidad de Auditoría Gubernamental				



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN (1)

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

OFICIO DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO

ENTE:	(1)	HOJA No. (2) DE (2)
SECTOR	(3)	No. AUDITORÍA: (4) TRIMESTRE: (5)

Otras instancias				
Total				

Clasificación: Alto Riesgo Mediano Riesgo: Bajo Riesgo total .

Antigüedad: Mayor a 18 meses de 6 a 18 meses: Menor a 6 meses total .

Del saldo destaca (n) por su importancia la (s) que a continuación se menciona (n):



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN (1)

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

OFICIO DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO

ENTE:	(1)	HOJA No. (2) DE (2)
SECTOR	(3)	No. AUDITORÍA: (4) TRIMESTRE: (5)

DÍAS TRANSCURRIDOS DESDE LA OBSERVACIÓN	ASPECTOS RELEVANTES	IMPORTE EN MILES
(13)	Instancia fiscalizadora: (14) Área auditada: (14) No de observación: (14) Breve descripción: (14)	(15)

Asimismo, existen (16) observaciones cuya atención depende de otras instancias, registradas en el Sistema Auxiliar de Control (SAC).



ÓRGANO INTERNO DE CONTROL EN (1)

SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

OFICIO DE RESULTADOS DE SEGUIMIENTO

ENTE:	(1)	HOJA No. (2) DE (2)
SECTOR	(3)	No. AUDITORÍA: (4) TRIMESTRE: (5)

Al respecto agradeceré gire sus instrucciones a fin de que se instrumenten las medidas correctivas y preventivas pendientes; sobre las cuales realizaremos el seguimiento correspondiente, a fin de constatar la atención de las mismas, así como promover el fortalecimiento de los sistemas de control y la eficiencia de las operaciones.

ATENTAMENTE

TITULAR DEL ÓRGANO INTERNO DE CONTROL

EN (1)

c.c.p. Las instancias que correspondan

IV. SUPERVISIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

La Sexta Norma General de Auditoría Pública establece que la supervisión debe ejercerse en todos los niveles o categorías del personal que interviene en el trabajo de auditoría y en proporción inversa a la experiencia, la preparación técnica y la capacidad profesional del auditor supervisado, además de que la supervisión deberá realizarse desde los trabajos de la planeación hasta la conclusión de la auditoría.

El éxito, efectividad y calidad de una auditoría dependen en gran medida de la supervisión y conocimiento en todos los niveles jerárquicos que se le den a la misma, ya que teniendo una adecuada supervisión se permite controlar y reforzar las actividades que se realizan en ella. Por esta razón se ha elevado a la categoría de norma, a efecto de que se incluya en forma obligatoria en las funciones de auditoría pública.

Al considerar que el término de supervisión se utiliza tradicionalmente para identificar el acto que realiza una persona para revisar el trabajo que realiza otra, se define la supervisión del trabajo de auditoría como:

La revisión del trabajo del grupo de auditores realizado en cumplimiento de los objetivos de la auditoría, mediante la aplicación de normas y procedimientos específicos, llevados a cabo desde el inicio de la auditoría hasta su conclusión.

La supervisión persigue los siguientes objetivos:

Incrementar la **calidad de las auditorías**, a través de la revisión constante del trabajo del auditor público, en función de los objetivos planteados.

Buscar que el desarrollo de las revisiones se logre con la máxima eficiencia, eficacia y economía, en apego a las Normas Generales de Auditoría Pública y demás normatividad aplicable.

Lograr que los auditores desarrollen la capacidad necesaria para la práctica de la auditoría pública.

Elaborar los papeles de trabajo de tal forma que éstos apoyen adecuadamente los objetivos fijados y proporcionen información objetiva, además de obtener evidencia suficiente, competente, relevante y pertinente.

Conocer de inmediato y en cualquier momento el avance de la auditoría.

Determinar si se han aplicado íntegramente los procedimientos de auditoría.

Asegurar que las recomendaciones efectuadas por el auditor contribuyan a solucionar las irregularidades observadas y a prevenir su recurrencia.

También influye la dificultad y especialidad del aspecto que se audita; más no se debe coartar la libertad y se debe ser flexible al aplicar la supervisión. En cualquier caso debe abarcar la verificación de:

La adecuada planeación de los trabajos y el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.

La ejecución del trabajo conforme a la Carta de Planeación, el Marco Conceptual y las modificaciones autorizadas a los mismos, el cumplimiento de los tiempos establecidos en el Cronograma de Actividades a Desarrollar y, en su caso, justificar las variaciones, observando que el resultado de la aplicación de técnicas sea congruente con los alcances previstos.

La correcta elaboración de los papeles de trabajo.

El adecuado sustento de las observaciones y conclusiones.

La adecuada elaboración de los informes de auditoría en cuanto a su contenido, claridad y oportunidad.

El cumplimiento de las Normas Generales de Auditoría Pública y de los procedimientos de auditoría.

La correcta determinación, redacción y clasificación de las observaciones, así como la congruencia y calidad de las acciones correctivas y preventivas recomendadas.

Por lo anterior, la función de supervisión de los trabajos de auditoría debe ser aplicada en las etapas de inicio, ejecución e informe, así como en el seguimiento respectivo, y debe dejarse evidencia de la supervisión realizada en los papeles de trabajo, con la rúbrica del Jefe de Grupo en las cédulas de trabajo y el llenado de las cédulas de supervisión que se incluyen en los anexos 13 y 14.

Anexos 13 y 14

Cédula de supervisión de auditoría y de seguimiento

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
	Nombre del ente correspondiente.
	Número de la auditoría.
	Nombre del área a la que se practica la auditoría.
	Registro del cumplimiento del aspecto revisado (sí, no, no aplica-n/a-).
	Nombre y firma del Jefe de Grupo.
	Nombre y firma de la persona que revisó el cumplimiento de los requisitos de la cédula de supervisión de auditoría o de seguimiento, que corresponderá al Titular del Área de Auditoría Interna.
	Día, mes y año de la elaboración de la cédula.

Órgano Interno de Control en (1)

CÉDULA DE SUPERVISIÓN DE AUDITORÍA

Ente: (1)

No. de auditoría: (2)

Área auditada: (3)

No.	concepto	Rev. (4)
1	La orden de auditoría contiene el fundamento legal correcto e incluye a los auditores públicos comisionados, el objetivo, alcances, conceptos y período a revisar	
2	El Acta de Inicio de Auditoría se encuentra suscrita por todos los participantes.	
3	El Cronograma de Actividades a Desarrollar es congruente con la Carta de Planeación e incluye los tiempos programados y reales de las actividades.	
4	Los Marco(s) Conceptual(es) incluyen todos los Conceptos a revisar.	
5	El universo de cada uno de los Conceptos a revisar incluye todos los elementos que lo conforman.	
6	La muestra seleccionada para su revisión fue representativa, de acuerdo con el objetivo de la auditoría.	
7	El (los) Marco(s) Conceptual(es) contiene(n) referencias -cruces de auditoría- entre su contenido y los papeles de trabajo.	
8	Se encuentran claramente definidos los criterios empleados para determinar la muestra seleccionada para su revisión.	
9	En el Marco Conceptual se registró la proporción porcentual de la muestra respecto del universo.	
10	El alcance, oportunidad, técnicas y procedimientos de auditoría, pruebas y objetivos específicos de cada uno de los conceptos a revisar se llevaron a cabo conforme se estableció en la planeación detallada.	
11	La ampliación, reducción o sustitución del grupo de auditores fue notificada al auditado mediante oficio debidamente fundamentado.	
12	Los oficios de solicitud de información se fundamentaron legalmente.	
13	Las cédulas de trabajo muestran el análisis de la información, con base en el desarrollo de los procedimientos y técnicas de auditoría registrados en el Marco Conceptual.	
14	Los papeles de trabajo cubren las características de suficiencia, competencia, pertinencia y relevancia, sin que haya evidencia documental en exceso.	
15	Los papeles de trabajo se encuentran ordenados, con índices, cruces y marcas de auditoría, enlazando las	

No.	concepto	Rev.
		(4)
	cédulas de trabajo con la evidencia documental.	
16	Todos los hallazgos determinados por los auditores públicos se encuentran incluidos en las Cédulas de Observaciones.	
17	Las Cédulas de Observaciones se encuentran sustentadas con cédulas de trabajo y evidencia documental suficiente, competente, pertinente y relevante.	
18	Las Cédulas de Observaciones se encuentran enlazadas con las cédulas de trabajo mediante cruces de auditoría.	
19	Las Cédulas de Observaciones contienen los hallazgos detectados, sus causas y efectos, así como la normatividad transgredida, incumplida u omitida.	
20	Las Cédulas de Observaciones incluyen fecha compromiso de atención, así como el nombre, cargo y firma de los responsables de atenderlas.	
21	Las observaciones fueron concertadas con el área auditada.	
22	El contenido del informe incluye la problemática general acorde con las observaciones, antecedentes, objetivo y alcances de la auditoría, resultados, conclusión y recomendación general.	
23	La ampliación, reducción o sustitución del grupo de auditores se mencionó en el informe	
24	El informe fue oportuno, completo, exacto objetivo, convincente, claro, conciso y útil.	
25	Los resultados de la auditoría fueron notificados al área auditada y a las instancias correspondientes.	
26	El informe se encuentra firmado por el Titular del OIC.	
27	Se integró el expediente de la auditoría de manera ordenada, con cédulas, informes, anexos y papeles de trabajo generados en cada una de las etapas.	
28	Los hallazgos que conllevan a presuntas responsabilidades fueron comentados con el Área de Responsabilidades y se están atendiendo sus recomendaciones para la correcta integración de los informes y expedientes correspondientes.	

Aclaraciones o comentarios:

Elaboró (5)
Jefe de Grupo

Revisó (6)

Fecha (7)

Órgano Interno de Control en (1)

CÉDULA DE SUPERVISIÓN DE SEGUIMIENTO

Ente: (1)

No. de auditoría: (2)

Área auditada: (3)

No.	concepto	Rev. (4)
1	Se dio seguimiento a la totalidad de observaciones pendientes a la fecha de la auditoría de seguimiento, incluyendo las determinadas por diversas instancias fiscalizadoras (AE, ASF, OIC, UAG, etc.).	
2	Se elaboraron las Cédulas de Seguimiento correspondientes en las que se asentaron las acciones realizadas por las áreas auditadas para atender las recomendaciones. En su caso, se replantearon las recomendaciones y/o las fechas compromiso de atención.	
3	El seguimiento se encuentra sustentado con evidencia documental suficiente, competente, pertinente y relevante.	
4	Las cédulas de seguimiento y su evidencia documental se encuentran enlazadas mediante índices y cruces de auditoría.	
5	Las cédulas de seguimiento fueron comentadas con el área auditada y se obtuvo la firma del responsable de atender las recomendaciones.	
6	El oficio de resultados de seguimiento fue oportuno, objetivo, claro y conciso.	

Aclaraciones o comentarios:

Elaboró (5)

Revisó (6)

Fecha (7)

Jefe de Grupo

V. ACTUACIÓN DEL AUDITOR PÚBLICO

Las Normas Generales de Auditoría Pública relativas a los requisitos mínimos de calidad respecto de la personalidad del auditor público son la Primera, Segunda y Tercera, que de manera enunciativa, se refieren a:

Primera. Libertad del auditor público en el desarrollo de su trabajo con integridad de juicio, autonomía y objetividad, para planear sus revisiones, seleccionar sus muestras, aplicar las técnicas y procedimientos de auditoría, así como emitir sus conclusiones, opiniones y recomendaciones con firmeza, desde el punto de vista organizacional y totalmente imparcial.

Segunda. Preparación académica y experiencia profesional del auditor público, que lo sitúe en condiciones de prestar satisfactoriamente sus servicios.

Tercera. Realización de los trabajos del auditor público de manera responsable y cuidadosa, de manera tal que su criterio sea adecuado en las auditorías que practique.

Por otra parte e independientemente de la formación académica, el auditor público debe tener un comportamiento ético, para lo cual debe cumplir con el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal y con el Código de Conducta de los Servidores Públicos de la SFP, para garantizar a la sociedad servicios profesionales de alta calidad.

En materia de ética, cada profesión cuenta con sus propios códigos, entendidos o formales y, aún cuando en esencia son similares, existen particularidades en cada uno de ellos.

Con base en la heterogeneidad de las disciplinas de técnicos y profesionales de los auditores públicos se elaboraron las “Políticas de Actuación”, mismas que se describen en el anexo 16, con el propósito de que éstos se desempeñen con juicio y criterio profesional uniformes, de tal manera que su desempeño como auditor público sea inobjetable.

Las disposiciones contenidas en las Políticas de Actuación son de aplicación obligatoria para los auditores públicos, por lo que anualmente deben comprometerse a actuar con diligencia, mediante la firma del formato anexo a dichas políticas.

Anexo 15

Cédula Única de Auditoría

Instructivo de llenado

Identificador	Descripción
	Nombre del ente correspondiente.
	Nombre completo del área a la que se practicó la auditoría.
	Clave del programa y descripción de auditoría de conformidad con el programa anual de trabajo -detallado- del OIC.
	Número de la auditoría.
	Fecha en que dio inicio la auditoría.
	Fecha en que concluyó la auditoría.
	Tiempo real empleado en la auditoría (días).
	Período que abarcó la revisión de los conceptos auditados.
	Nombre del Jefe de Grupo.
	Cantidad de auditores que participaron en la auditoría.
	Clasificadas por tipo de auditoría (rubros).
	Cantidad de observaciones del rubro respectivo.
	Cantidad total de observaciones derivadas de la auditoría.
	Señalar el monto total susceptible de fiscalizar o auditar (importe de las partidas o cuentas).
	Importe total que representaron los rubros o conceptos auditados.
	Importe que deberá ser aclarado.
	Importe que deberá ser reembolsado, en su caso.
	En caso de una auditoría de seguimiento se anotará la cantidad de observaciones de acuerdo con

Identificador	Descripción
	cada concepto.
	Cantidad total de observaciones a las cuales se dio seguimiento.
	Cantidad de observaciones a las que se dio solución.
	Cantidad de observaciones que aunque están siendo atendidas no se encuentran solventadas.
	Saldo por aclarar de los montos determinados en la observación original.
	Saldo por recuperar de los montos determinados en la observación original.
	Nombre y firma del Jefe de Grupo.
	Nombre y firma del Titular del Área de Auditoría Interna.

2.4 EL ÁREA DE AUDITORÍA Y LA INTERRELACIÓN CON LA POLICÍA FEDERAL PREVENTIVA

El Órgano Interno de Control ha contribuido decisivamente a que la Policía Federal Preventiva, por su honestidad, eficiencia y eficacia, ha logrado la confianza y credibilidad de la sociedad además ha Contribuido al abatimiento de la corrupción en la Policía Federal Preventiva, a la transparencia de su gestión y al desempeño honesto, eficaz y eficiente de la dependencia a Impulsado la mejora continua de sus procesos administrativos y servicios públicos, a través de la Detección de áreas de oportunidad además de Prevenir prácticas de corrupción e impunidad a través de la difusión de normas, el establecimiento de controles internos y de asesoría detectando la Corrupción a través de auditorías enfocadas a lo relevante, obteniendo en las auditorías resultados válidos, significativos y debidamente fundamentados. Así como el sustento jurídico de las presuntas responsabilidades para ser Sancionadas las conductas indebidas de los servidores públicos Promoviendo el resarcimiento al Estado por los daños y perjuicios ocasionados Promueve que la ciudadanía presente quejas, denuncias, inconformidades y sugerencias de la gestión pública. Se otorga la debida atención a las quejas, denuncias, inconformidades y sugerencias de la sociedad. Además de Impulsar la debida rendición de cuentas a la sociedad sobre la gestión y los resultados de la Policía Federal Preventiva.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

3.1 ¿QUÉ SON LOS RECURSOS HUMANOS?

La administración de recursos humanos “personal” es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

El proceso de ayudar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades.

Historia de La Moderna Administración de Personal:

No podemos hablar de forma separada del origen de la administración de recursos humanos, como se le conoce actualmente, sin mencionar el derecho laboral y la administración científica, así como otras disciplinas. Nos referimos al derecho laboral porque al parecer este como una consecuencia de la exigencia de la clase trabajadora, a fin de que se reglamentara el trabajo, se pensó que bastaría aplicar los preceptos legales en forma fría para la obtención de buenos resultados, pero se encontró que las relaciones que se requerían necesitaban estudio, entendimiento y la elaboración de una buena serie de principios para la buena práctica de los mismos, ya que se hablaba de conceptos relativos a sueldos, prestaciones, contrataciones, etc., que necesitaban más de una mera improvisación.

Así mismo los principios de Taylor y Fayol pusieron las bases de la administración, a través de la coordinación, dirección y, por tanto, del mejor empleo de los recursos humanos que intervienen en el trabajo. El mismo Taylor viendo la importancia del área, creó las oficinas de selección.

La organización funcional trajo la aparición de especialistas en las áreas de mercados, finanzas, producción y en igual forma empezaron a aparecer en Estados Unidos los departamentos de relaciones industriales, como consecuencia de la necesidad de poner en manos de expertos una función tan importante y dejar de improvisar en tal área.

En nuestro país, la llegada de libros extranjeros, en los que se hablaba de este nuevo concepto hizo surgir la inquietud por el mismo. Se percibió al igual que en otras partes, que esta función no consistía solamente en la elaboración de nóminas y pagos al Seguro Social sino que día a día se hacían más complicadas y que no bastaba con el jefe de personal que pretendía ser amigo de todos.

Se hacía unir muchísimos conocimientos para poder realizar esta función en forma correcta. Es por ello que se ha incluido como parte fundamental en la carrera de licenciado en administración y contador este espacio importantísimo. Puede decirse que la administración de recursos humanos es multidisciplinaria pues requiere el concurso de múltiples fuentes de conocimientos.

En la administración de empresas, se denomina recursos humanos al trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de

esa organización. Pero lo más frecuente es llamar así a la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto (los profesionales en Recursos Humanos) junto a los directivos de la organización.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos con estas tareas es alinear las políticas con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia a través de las personas.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como Reclutamiento y Selección, Compensaciones y Beneficios, Formación y Desarrollo, y Operaciones. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados, el manejo de las relaciones con sindicatos, etc. Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como:

Comunicación organizacional

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo

La comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, dirigencial o institucional.

Trabajo en equipo

Una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo en la empresa donde preste sus servicios, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que normalmente estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas.

Las empresas que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía obtienen resultados beneficiosos. La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

En los equipos de trabajo, se elaboran unas reglas, que se deben respetar por todos los miembros del grupo. Son reglas de comportamiento establecidas por los miembros del equipo. Estas reglas proporcionan a cada individuo una base para predecir el comportamiento de los demás y preparar una respuesta apropiada. Incluyen los procedimientos empleados para interactuar con los demás. La función de las normas en un grupo es regular su situación como unidad organizada, así como las funciones de los miembros individuales.

La fuerza que integra al grupo y su cohesión se expresa en la solidaridad y el sentido de pertenencia al grupo que manifiestan sus componentes. Cuanto más cohesión existe, más probable es que el grupo comparta valores, actitudes y normas de conducta comunes. El trabajar en equipo resulta provechoso no solo para una persona si no para todo el equipo involucrado. El trabajar en equipo nos traerá más satisfacción y nos hará más sociables, también nos enseñara a respetar las ideas de los demás y ayudar a los compañeros si es que necesitan nuestra ayuda.

Negociación

La negociación es el proceso por el que las partes interesadas resuelven conflictos, acuerdan líneas de conducta, buscan ventajas

individuales o colectivas o procuran obtener resultados que sirvan a sus intereses mutuos. Se contempla generalmente como una forma de resolución alternativa de conflictos.

Dada esta definición, uno puede ver que la negociación sucede en casi todas las áreas de la vida. En este proceso el negociador procura determinar el resultado mínimo que la otra parte (o las partes) quiere aceptar, ajustando entonces sus solicitudes consecuentemente. Una negociación "acertada" en esta área se produce cuando el negociador puede obtener todos o la mayoría de los resultados que su parte desea, pero sin conducir a la parte contraria a interrumpir permanentemente las negociaciones.

Cultura

Cultura Organizacional, Clima Organizacional o Cultura Corporativa, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros; Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura

corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

En este sentido, si retenemos la imagen de que estos "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización es comprensible y esperado hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir o hacer vista gorda, etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones. Debemos recordar por último, que la Cultura de una Empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo

Sistema de Administración de Recursos Humanos

Sistemas de Administración de Recursos Humanos o Sistemas de Información de Recursos Humanos forman una interfaz entre la gestión de recursos humanos y la tecnología de información. Esto combina los Recursos Humanos y en particular sus actividades administrativas con los medios puestos a su disposición por la informática, y se refieren en particular a las actividades de

planificación y tratamiento de datos para integrarlos en un único sistema de gestión.

En general, la función "recursos humanos" incluye siempre una parte importante de tareas administrativas y repetitivas en la mayoría de las organizaciones. Éstas tienen integradas, de forma más o menos importante, las operaciones de establecimiento y pago de remuneraciones, asistencia de los trabajadores, evaluaciones, contratación, ascensos... Una gestión eficaz del "capital humano" se convierte en una operación necesaria para los profesionales de los recursos humanos. Su función consiste primero en recoger los datos para cada trabajador relativos a su historial y características personales, sus competencias y capacidades, hasta los datos más accesibles tales como sus remuneraciones y sus labores en la empresa. La cuantificación de estos datos y la sistematización para su tratamiento permite su manejo posterior por sistemas automatizados, reduciendo el tratamiento manual de las operaciones, costosa fuente de errores.

Es fundamental la estrategia de las empresas en materia de Recursos Humanos ya que nos indica hacia donde están dirigidas las acciones de las empresas. Una buena estrategia contempla equidad interna, equidad externa, un sistema de administración salarial, un sistema de evaluación del desempeño, sistema de compensación variable, desarrollo de competencias, etc.

La tarea de Recursos Humanos no es sencilla e implica la implementación de sistemas objetivos que nos ayuden a tener una buena administración de nuestro capital humano.

Todas las organizaciones están constituidas por personas, las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales, las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales, es por ello que las organizaciones están constituidas principalmente por personas.

Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto, Sin embargo los objetivos de la organización y las personas frecuentemente entran en conflicto.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, vamos a requerir del estudio y aplicación de la metodología que ofrece el Comportamiento y Desarrollo Organizacional así como la Administración de Recursos Humanos, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos, con sólo el esfuerzo individual.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, la organización puede lograr el éxito.

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización.

El desarrollo organizacional destaca la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de nuestros clientes en un ambiente inestable y cambiante.

De esta forma, podemos concluir que sin las organizaciones y sin las personas, no habría Administración de Recursos Humanos.

La Administración de Recursos Humanos es una especialidad que surgió con el crecimiento de las organizaciones y con la complejidad de las tareas organizacionales.

La Administración de Recursos Humanos trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

Anteriormente se denominaba Administración de Personal o Relaciones Industriales y se concebía como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas, una especie de elemento de enlace, interpretador de las exigencias de la organización.

El concepto cambió y sufrió una enorme ampliación, debido a que no se podía circunscribir a ser portavoz para entenderse o reducir las diferencias, entre las personas y las organizaciones, cuando sus actividades son interactivas.

¿Qué es administrar? Administrar es tomar decisiones, establecer normas, reglas y procedimientos para cumplir metas, suministrando los recursos humanos y materiales necesarios para alcanzar los objetivos de la mejor manera posible. Éstas son premisas que rigen en la administración de todo tipo de empresas. Todas, sean éstas urbanas o rurales, pequeñas o grandes, requieren ser administradas.

¿En qué consiste entonces la Administración de Recursos Humanos? Consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control para promover el desempeño eficiente del personal de la empresa. Al igual que en lo que decíamos en el párrafo anterior sobre la “administración” cuando se habla de “administración de recursos humanos” los criterios antes mencionados son válidos para todo tipo de empresa.

Administrar recursos humanos significa: conquistar y mantener personas en la empresa, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable.

La Administración de Recursos Humanos implica las siguientes acciones:

Reclutamiento y Selección

Inducción

Capacitación y el Desarrollo

Evaluación de Desempeño

Qué es el Reclutamiento y la Selección

Los individuos y las empresas están involucrados en un continuo proceso de atracción mutua. De la misma manera en que las personas se informan sobre las empresas y se crean opiniones acerca de ellas, las empresas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir, cuando tienen necesidad de personal, si pueden o no ser admitidos. Podemos decir entonces que el reclutamiento y la selección hacen parte de un mismo proceso: el suministro de recursos humanos.

Desde el punto de vista de la empresa, el proceso de atracción y selección no es simple. El reclutamiento es el procedimiento orientado a atraer candidatos capaces de ocupar puestos dentro de la misma. La selección es el proceso de comparación entre dos aspectos: los requisitos exigidos por la empresa y las características que poseen los candidatos.

Si esos requisitos no son adecuadamente definidos, estaremos frente a la primera debilidad del proceso de administración del recurso humano. Es por eso que es fundamental seguir algunos pasos previos al reclutamiento:

Definir el puesto que quiere llenar: pensar en la función que esperamos que esa persona cumpla y pensar en las tareas que quiere que desarrolle.

Definir el perfil laboral: ya que los recursos humanos funcionan en el mercado como cualquier otro recurso: cuanto mayor formación y/o experiencia tenga una persona, mayor será su valor de mercado y viceversa, a menor formación y/o experiencia menor valor.

Definir el perfil personal del candidato al puesto. Las características personales no son un aspecto secundario en un empleado, son muchas veces (sino casi siempre) el problema del corto plazo.

Una vez definidos estos aspectos estaremos en condiciones de realizar el reclutamiento y tiene insumos racionalmente organizados para la selección.

Las grandes empresas invierten mucho tiempo en esta etapa del proceso, buscando evitarse los problemas y costos económicos y personales que, de no hacerlo, se les presentarán con seguridad en el futuro.

Proceso de Inducción

El proceso de inducción es informar adecuadamente al nuevo empleado sobre aspectos esenciales de la empresa. Esto no es algo trivial, es el primer paso para favorecer el “ponerse la camiseta de la empresa”. Piense en lo siguiente: un nuevo empleado que inmediatamente de haber ingresado conoce aspectos esenciales y positivos de la empresa ¿sobre qué hablará una vez que se encuentre con su familia, con los conocidos, con los amigos, etc.? Seguramente el tema central será su empresa. Eso genera inmediatamente un sentido de pertenencia y un “efecto halo”. Se crea una onda de

información sobre “la empresa”, y que si ésta ha sido cuidadosamente seleccionada contribuye a fortalecer la imagen de la misma. Por otra parte cuando se hace referencia a “ponerse la camiseta”, de lo que se está hablando es de Motivación Humana. Se puede definir la motivación como el motor que nos empuja a movernos en cualquier orden de nuestro accionar como personas. La misma tiene dos aspectos a tener en cuenta: un aspecto interno a la persona (motivación intrínseca – lo que trae la persona) y un aspecto externo a la misma (motivación extrínseca – lo que se le proporciona desde el exterior).

Estudios recientes sobre el comportamiento humano nos muestran que los individuos pueden motivarse a partir del poder, el logro o la afiliación. Las personas se motivan a partir del poder cuando lo que les interesa es tener un mayor status dentro de su grupo social. En cambio para quienes les motiva el logro, lo que más les importa es obtener lo que se proponen como objetivos y metas. Por último quienes se motivan a partir de la afiliación, son personas para las cuales los vínculos personales y afectivos son fundamentales.

Es por lo antes dicho que la inducción es el primer paso para favorecer la motivación externa de la persona. Ya sea porque ésta siente que al tener mayor información tiene un “mayor status” dentro de su grupo social, o porque al conocer por ejemplo los objetivos y metas de la empresa y los recursos con que cuenta le será más fácil colaborar para su logro o porque al tener un espacio al inicio de su actividad dentro de la empresa siente que se le valora como persona y eso

facilita la generación de un vínculo afectivo. En cualquiera de los casos antes planteados la inducción favorece la motivación.

¿Qué información brindar en la inducción? Algunas sugerencias son:

Historia de la empresa

Logros obtenidos en la trayectoria de la misma

Objetivos que se persiguen

Quiénes son los clientes más importantes

Quiénes son los proveedores más frecuentes

A quién se reportará la persona

Las costumbre en cuanto a horarios, descansos, etc.

¿Qué involucra el proceso de Capacitación y Desarrollo?

En el marco del proceso de capacitación y desarrollo es que deberán tomarse las decisiones referentes a los procesos de formación que quieran implementarse en la empresa o para el personal de la misma. Esta decisión deberá de estar previamente planificada para responder así a las necesidades de la empresa. ¿Cuáles pueden ser esas necesidades? Las mismas pueden estar vinculadas a necesidades de perfeccionamiento o de entrenamiento en una tarea, pero también pueden presentarse necesidades de “desarrollo”. Estas últimas están mucho más relacionadas con el favorecer “el conocimiento y la apertura a nuevas realidades”.

Hoy día sabemos que las actividades de capacitación y desarrollo son fundamentales en la vida empresarial. Ellas no sólo permiten el acceso a nueva información, sino que generan motivación externa.

La capacitación por sí sola, si da respuesta a necesidades de las personas y la empresa o está abriendo nuevas ventanas al mundo, genera altos niveles de motivación.

La Evaluación de Desempeño

Los procedimientos de evaluación de desempeño no son nuevos, en el S XVI, San Ignacio de Loyola evaluaba el potencial de cada uno de sus jesuitas. No obstante, sólo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de evaluación de desempeño tuvieron amplia divulgación dentro de las empresas.

Durante mucho tiempo los administradores se ocuparon únicamente de la eficiencia de la máquina. Hoy día la evaluación de desempeño es una sistemática apreciación del desempeño del individuo en el puesto. Debe de tener una finalidad de desarrollo, lo que implica que debe de ayudar al crecimiento del personal y por tanto redundar en un mejor desempeño de la empresa en el mercado.

Existen múltiples sistemas de evaluación, algunos más complejos que otros. Pero la realidad es que los aspectos centrales de la misma deben de focalizarse en variables que sean objetivables. La evaluación de desempeño no puede basarse en aspectos “subjetivos” en el “parece que...”. La pregunta entonces es ¿cómo lograr que la evaluación de desempeño pase de ser meramente subjetiva a ser objetiva?

Algunas sugerencias son:

Defina las metas que quiere alcanzar

Comuníquelas y négócielas con el personal que contribuirá a alcanzarlas

Planifique con su personal el cómo alcanzarlas

Ejecute lo que le corresponda y delegue actividades

Dé seguimiento o deléguelo si lo entiende necesario

Evalúe los logros alcanzados

Enseñe a evaluar

Permita que le den retroalimentación

La evaluación de desempeño no es un fin en sí misma, es un medio para mejorar el desempeño de la empresa a través del recurso humano. Por lo que si las metas no han sido logradas tanto como si han sido superadas se deberá de revisar la totalidad del proceso buscando respuesta a preguntas tales como: ¿por qué no se logró? o ¿por qué se superó lo planificado? Las respuestas pueden ser múltiples: quizás factores no controlables del entorno han influido, quizás la planificación no fue adecuada o tal vez la meta fijada fue demasiado alta o demasiado baja. Sea cual sea la causa o las causas deberán ser identificadas para que en el próximo período las metas y la potencialidad de trabajo de las personas estén más ajustadas.

Recuerde “errar es información positiva” si se es capaz de analizar los por qué. y aprender de ello.

3.2 Objetivos y Funciones de la Administración de Recursos Humanos

El propósito de la administración de recursos humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y

social. Este es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

Los gerentes y los departamentos de recursos humanos logran sus metas cuando se proponen fines claros y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura de la organización”.

Los objetivos pueden clasificarse en cuatro áreas fundamentales:

Objetivos corporativos: Es necesario reconocer el hecho fundamental de que la administración de recursos humanos tiene como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación. Incluso en las empresas en que se organiza un departamento formal de recursos humanos para apoyar la labor de la gerencia, cada uno de los supervisores y gerentes continúa siendo responsable del desempeño de los integrantes de sus equipos de trabajo respectivos. La función del departamento consiste en contribuir al éxito de estos supervisores y gerentes. La administración de recursos humanos no es un fin en sí mismo, es sólo una manera de apoyar la labor de los dirigentes.

Objetivos funcionales: Mantener la contribución del departamento de recursos humanos a un nivel apropiado a las necesidades de la organización es una prioridad absoluta. Cuando la administración de personal no se adecua a las necesidades de la organización se

desperdician recursos de todo tipo. La compañía puede determinar, por ejemplo, el nivel adecuado de equilibrio que debe existir entre el número de integrantes del departamento de recursos humanos y el total del personal.

Objetivos sociales: El departamento de recursos humanos debe responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Cuando las organizaciones no utilizan sus recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético, pueden verse afectadas por restricciones.

Objetivos personales: El departamento de recursos humanos necesita tener presente que cada uno de los integrantes de la organización aspira a lograr ciertas metas personales legítimas. En la medida en que el logro de estas metas contribuye al objetivo común de alcanzar las metas de la organización, el departamento de recursos humanos reconoce que una de sus funciones es apoyar las aspiraciones de quienes componen la empresa. De no ser este el caso, la productividad de los empleados puede descender o también es factible que aumente la tasa de rotación. La negativa de la empresa a capacitar al personal podría conducir a una seria frustración de los objetivos personales de sus integrantes.

El departamento de Administración de Recursos Humanos cumple con diversas funciones dentro de la organización dependiendo de su tamaño y complejidad. **El objetivo de las funciones** consiste en desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para

proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en el mismo, cuidando el cumplimiento de sus objetivos que redundará en beneficio de la organización, los trabajadores y la colectividad.

3.3 CONCEPTO DE CALIDAD

Si empezamos por la raíz etimológica de la palabra calidad esta tiene sus inicios en el termino griego Kalos, que significa lo bueno, lo apto y también en la palabra latina qualitatem, que significa cualidad o propiedad, en este sentido calidad es una palabra de naturaleza subjetiva, una apreciación que cada individuo define según sus expectativas y experiencias es un adjetivo que califica alguna acción materia o individuo.

La calidad constituye el conjunto de cualidades que representan a una persona o cosa; es un juicio de valor subjetivo que describe cualidades intrínsecas de un elemento.

El servicio es un acto social que se lleva a cabo en contacto directo entre el cliente y los responsables de la empresa del servicio. Los servicios comprenden todas las empresas no manufactureras.

3.4 ¿CÓMO LOGRAR CALIDAD DEL PERSONAL EN LA POLICÍA FEDERAL?

Como un Órgano Interno de Control debemos procurar poner en marcha los conceptos de calidad y requieren de la existencia de un ambiente cultural propicio para tener éxito. El concepto de cultura de calidad es muy amplio, confuso, intangible y por lo tanto difícil de definir, por ello es necesario referirse a algún grupo social, para poder determinar las características del comportamiento de los individuos y del propio comportamiento, que define una organización. Sin embargo, se pueden conocer las características culturales que deben tener una organización y sus individuos para enfrentar con éxito los retos y desafíos de la calidad total.

En cuanto a la cultura de la calidad personal deberá ir estrechamente relacionada con la práctica de una calidad de vida moralmente equilibrada, por lo que deberá poner en práctica los valores del decálogo del desarrollo. Una cultura de calidad personal se entiende como el conjunto de valores y hábitos que posee el sujeto y, que complementados con el uso de prácticas y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten colaborar con su organización para afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.

Las organizaciones que quieren enfrentar los retos actuales necesitan cambiar de paradigma e incorporar el enfoque de calidad, tanto en la planeación, ejecución, control y en todos sus procesos de producción u otorgamiento de servicios. El cambio a dicho paradigma de la calidad requiere de la existencia de un ambiente cultural “ad hoc”, me

refiero a una cultura de calidad tanto a nivel de las personas como de la propia organización, en lo referente a los hábitos, costumbres, valores, etc., que deben tener y poner en práctica tanto los individuos como la organización para enfrentar los retos de la actualidad.

La cultura es el patrón por medio del cual los individuos que pertenecen a un grupo, organización y sociedad son educados e incorporados a la actividad misma. La cultura debe estar en movimiento ya que cambia en función de los retos que enfrentan las personas, los grupos y las organizaciones. (Las organizaciones que quieren ser competitivas y estar en pertinencia con su medio, deben cambiar de paradigma). Este cambio es el que motiva a las organizaciones a introducir en sus prácticas los conceptos, teorías y procesos de calidad de tal manera que puedan ser contestatarias de las necesidades y los retos actuales.

Lester Thurow en su obra “La guerra económica del próximo siglo”, menciona cuatro elementos que tradicionalmente habían sido las ventajas competitivas de las organizaciones:

La disponibilidad de los recursos naturales.

En el pasado el país que tenía una mayor cantidad de recursos naturales, era el país más fuerte, ya que desarrollaba su economía en torno a dicho recurso. Hoy en día esto ya no es tan cierto. Japón es un ejemplo, pues sin tener acero como recurso natural, está imponiendo una supremacía en industria siderúrgica. La posesión de un recurso natural ya no es garantía de tener ventajas competitivas.

La reinversión de capital.

Antes los países con grandes capitales financieros lo reinvertían en sus propios territorios para asegurar el crecimiento de su economía, hoy en día grandes empresas se instalan en otros países.

La tecnología.

Representa una gran ventaja para operar procesos con menores costos, menos tiempo y más utilidad. El uso de la tecnología representa una ventaja competitiva.

Las habilidades de los recursos humanos.

Si bien el punto anterior representaba a la tecnología como ventaja competitiva, no se puede hablar de ello sin pensar en los recursos humanos que la pueden crear, usar, administrar, innovar, es decir, se debe contar con una fuerza laboral formada, capacitada con las competencias para encarar el futuro. Pues solamente las organizaciones que cuentan con personas especializadas podrán añadir valor agregado en los procesos. El desarrollo del capital humano es imprescindible para una cultura de calidad en cualquier organización.

Se estudia la actividad humana que busca atender la organización. Desde este punto de vista, las organizaciones son:

- Sistemas de personas que mediante una estructura de operación y utilizando métodos de trabajo y servicio claramente definidos se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación del valor para sus grupos de interés e influencia.
- Toda organización, ya sean escuelas, hospitales, tiendas, industrias, etc., tienen su propia cultura que ha sido desarrollada a través del tiempo.

¿CÓMO SE DESARROLLA UNA CULTURA DE CALIDAD?

La cultura es responsable de muchos de los comportamientos de grupos y naciones. Wal y Solum (1994), sostienen: si se intenta llevar a cabo un cambio cultural intenso en una organización, se deben tomar en cuenta “Las leyes naturales de las organizaciones”. Es decir:

- Se debe conocer por parte de todos los integrantes, los valores de la organización y su misión.
- El líder como un impulsor de la cultura de trabajo.
- La cultura se construye de arriba hacia abajo y en cada nivel de la organización.
- No se puede pedir responsabilidad si no se otorga la autoridad y la confianza.

CULTURA DE CALIDAD PERSONAL.

Este nivel se relaciona con el individuo, el cual posee una cultura y en un determinado momento puede decidir desecharla y buscar un nuevo estilo de vida más acorde con sus necesidades. Finalmente el individuo es dueño de su aprendizaje y en cualquier momento puede reelaborar lo aprendido. Cover, maneja el concepto de “Proactividad”, que es esencial para el proceso de cambio y afirma que ante cada estímulo, el ser humano tiene la innegable capacidad de decidir cómo va a responder.

CONCIENCIA MORAL.

Es decir, la capacidad de cada ser humano para responder a los estímulos que le llegan es influida por los siguientes factores:

- 1. INTELIGENCIA.** Para predecir escenarios futuros de las diversas opciones de respuesta.
- 2. CONCIENCIA MORAL.** Para decidir el mejor camino, basándose en un criterio ético.
- 3. VOLUNTAD.** Para una vez tomada la decisión ejecutarla y reforzarla.

Debemos considerar siempre estos conceptos para lograr la cultura de calidad en las personas:

CONOCIMIENTO

Conocimiento, del griego, episteme, del latín, cognitio, Facultad con la que, se captan, se relacionan y se forman las ideas método para la comprobación de un objeto o fenómeno, se entiende cualquier procedimiento que haga posible la descripción, representación, cálculo o previsión visualización y comunicación, de objetos o fenómenos, por objeto se comprende cualquier entidad hecho, cosa, ser, propiedad, esencia o naturaleza cognoscible: el objeto de conocimiento es repetible verificable y comprobable, es un continente de información y significación.

El conocimiento es considerado como la interpretación, descripción y representación de las imágenes, las formas y cualidades de los seres, objetos, fenómenos o circunstancias... es referente y mapa para orientar diversas conexiones y relaciones que generan interpretaciones inmanentes en inicio y universales a partir de reflexiones sistémicas, el conocimiento es reflejo y refleja la realidad anterior, actual o porvenir. El conocimiento es la diversidad de reflejos de las múltiples dimensiones de las realidades.

Conocimiento es nodo de conexiones : la conjunción de experiencias, información, visiones, visualizaciones, memoranzas y reflexiones.

HABILIDADES

Es la capacidad de individuo de realizar actividades en un tiempo corto, se relaciona mucho con la destreza que es algo innato que tiende por ser hereditario.

LA PRODUCTIVIDAD

Es un hábito que se puede aprender si se ejercita de forma continua y sin interrupción; es decir, que se incorpora a la forma de ser individual. De acuerdo con Handy (1993), para que el cambio cultural de una organización tenga éxito, ésta debe tratar de involucrar el mayor número de personas que tengan el perfil cultural deseado.

Cuando se habla de cultura de calidad, se hace referencia del conjunto de VALORES y HÁBITOS que posee una persona, que complementados con el uso de PRÁCTICAS y herramientas de calidad en el actuar diario, le permiten elaborar con su organización para afrontar los retos que se le presentan en el cumplimiento de su misión.

VALORES:

Un valor es algo que perfecciona al que lo posee, es algo valioso que lo enriquece. El hombre lo busca porque para él representa algo que lo va a hacer mejor ó le va a dar más.

Cada hombre tiene su propio orden de valores dependiendo de lo que quiera hacer en su vida. Todo lo que lo acerque a esta meta va a ser valioso para él, y rechazará todo lo que lo aleje de su fin.

Si un hombre no tiene claro lo que quiere lograr en su vida y vive por impulso, siguiendo la inspiración del momento, nunca va a lograr nada. Su vida será un dar vueltas sin sentido en un laberinto que no tiene principio ni fin. ¿Puede haber algo más espeluznante que esto? Tal hombre se tomará a sí mismo como un ser racional, pero la realidad es que vive a un nivel infra-humano.

Si quiero vivir mi vida a un nivel humano tengo que esforzarme.

El primer paso es tener clara mi meta o metas, el "por qué" de mi vida, lo que quiero lograr, y en vistas a ello estructurar mis valores de acuerdo a un orden de importancia.

El darles un orden nos ayuda a situar los valores en el lugar correcto. Si no tengo este orden claro, voy a tender a sacrificar los valores superiores por otros inferiores.

Un valor verdadero y universalmente aceptable es el que produce un comportamiento que beneficia tanto a quien lo ejercita como a quienes lo reciben

Al ahondar en la definición del valor y fijarnos en algunos de sus aspectos, observamos que los valores están unidos a los seres. Por eso, los valores no se crean, sino que se descubren. También podemos observar que el valor no se percibe sólo en modo racional. Es decir, el valor no surge normalmente como producto de una deducción lógica. Ante todo, el valor es percibido en modo estimativo

Entonces los **VALORES** son aquellas impresiones profundas que se tienen sobre la forma en que se vive, sobre lo que se considera éticamente correcto o incorrecto, y que se llevan a la vida personal de forma congruente. Los valores que posee una persona en una cultura de calidad son:

- Espíritu de servicio.
- El respeto.
- El buen uso del tiempo propio y ajeno.
- Los valores del “Decálogo del desarrollo”.

(Orden, Limpieza, Puntualidad, Deseo de superación, Honradez, Respeto al derecho de los demás, Respeto a la ley y a los reglamentos, Gusto por el trabajo, Afán por el ahorro y la inversión).

ACTITUDES:

Las actitudes son enunciados de evaluación con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan como se siente uno acerca de algo.

Componente cognoscitivo de una actitud, el segmento de opinión o de creencia que tiene una actitud.

Componente afectivo de una actitud, el segmento emocional o sentimental de una actitud.

El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud.

El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo.

Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes: cognición, afecto y comportamiento, ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento.

Fuentes de las Actitudes

Las actitudes, como los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, empezamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tememos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamiento para alinearlos con lo de ellos.

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo.

HÁBITOS

Son comportamientos observables que reflejan los valores internos de las personas. Una persona con cultura de calidad tiene, entre otros:

- La mejora continua
- La atención
- La responsabilidad en el trabajo
- La prevención de errores
- Hacer bien el trabajo
- La planeación de las actividades
- La evaluación constante de su desempeño
- La disciplina
- La constancia en el cumplimiento de sus compromisos

LAS PRÁCTICAS.

Son aquellos procedimientos laborales que aplicados al trabajo de forma continua, sistemática y repetitiva ayudan al individuo a poner en operación los valores y hábitos de la calidad. Entre las prácticas más comunes están:

- El uso de herramientas administrativas.
- Control estadístico de procesos.
- Programas basados en reconocimientos y premios.
- Programas de atención al cliente.
- El conjunto de prácticas, hábitos y valores llevados a la vida laboral y personal conforman la cultura de calidad. Esta cultura se presenta desde dos perspectivas:

a.- La actividad.

b.- La vivencia diaria.

Existe una investigación de Octavio Mavila, quien después de varios viajes por países desarrollados observó que las personas que tienen ciertos hábitos son clave para el desarrollo económico. Mavila identificó diez principios que aplicados a la vida personal permiten un mejor desarrollo. A estos valores los llamó “**EL DECÁLOGO DEL DESARROLLO**”, representa un código de valores fundamentales para el desarrollo de una cultura de calidad. Estos diez valores son:

1.- **ORDEN.**- Dar importancia al orden de las cosas en el lugar de trabajo.

2.- **LIMPIEZA.**- Todo aquello que evite la mala imagen del lugar de trabajo.

3.- **PUNTUALIDAD.**- La optimización del tiempo personal y de los demás.

4.- **RESPONSABILIDAD.**- Compete a quien ejecuta un acto.

5.- **DESEO DE SUPERACIÓN.**- El aprendizaje está en función de quien lo desee.

6.- **HONRADEZ.**- Comportamiento ético que permite vivir de manera ordenada y pacífica.

7.- **RESPECTO AL DERECHO DE LOS DEMÁS.**-Requisito para una convivencia ordenada, pacífica y benéfica para todos.

8.- **RESPECTO POR LA LEY Y LOS REGLAMENTOS.**- Son los acuerdos para actuar y proceder en diversos ámbitos.

9.- **GUSTO POR EL TRABAJO.**- Mientras mayor sea el aprecio por lo que se hace, mucho mejor será el desempeño.

10.- **AFÁN POR EL AHORRO Y LA INVERSIÓN.**- El control y la medida siempre tienen mayores recompensas.

Finalmente, una organización así como una persona de calidad, deben reconocer la necesidad de cambiar y adaptar su cultura constantemente, además se debe ser firme en sus decisiones y congruente con sus principios éticos y morales.

Administración de Recursos Humanos

Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. La labor fundamental de todo administrador, de todo gerente, es crear un ambiente en el cual los empleados puedan lograr metas de grupo en el menor tiempo. Como gerentes, todos estamos buscando mantener un medio ambiente adecuado que permita una acción eficaz de grupo para obtener los resultados deseados y alcanzar las metas establecidas.

Desde sus orígenes la administración de personal ha tenido como misión la creación de condiciones laborales, en las cuales, los integrantes de las organizaciones desarrollen su máximo potencial de

desempeño, es decir, optimicen su calidad humana, como resultado de la motivación y el entrenamiento.

La moderna administración de personal inspirada en la nueva forma de ver las relaciones de producción, es considerada como un sistema, cuyo funcionamiento es responsabilidad de todas las jefaturas de la empresa, empezando por el Gerente.

Los elementos básicos que constituyen el sistema de la administración de personal corresponden a los que se localizan dentro del Proceso Administrativo: planeación organización, coordinación, dirección y control.

Los cimientos de la gestión total de calidad se construyen con una administración de personal avanzada, que promueva la creación de condiciones laborales que apunten hacia el mejoramiento continuo de motivación y entrenamiento de los trabajadores, es decir, de la calidad humana de la empresa.

La calidad humana como ventaja competitiva, no se importa, sino que se hace en la misma empresa, mediante la modernización de la gestión humana. La reconversión de las organizaciones no puede darse exclusivamente comprando maquinaria, equipo sofisticado en administración y producción, sino adquiriendo también nuevas formas de considerar al ser humano.

La administración debe coordinar los recursos humanos y los recursos materiales para conseguir los objetivos. Partiendo de esto se toman en cuenta cuatro elementos básicos:

Logro de objetivos

Por medio de personas

Utilizando tecnología

En una organización

¿Qué debemos considerar dentro del Sistema de Administración de Recursos Humanos?

Por la naturaleza compleja y amplia de la administración de Recursos Humanos, que tiene como propósito garantizar la eficiencia y la eficacia de la participación del personal en el éxito empresarial, se requiere considerar por los menos los siguientes elementos:

Reclutamiento de personal

Selección de personal

Descripción y análisis de puestos

Evaluación del desempeño de personal

Sistemas de compensación

Plan de Beneficio Social

Higiene y Seguridad en el Trabajo

Capacitación y Desarrollo de personal

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez, están conformadas por personas sin las que no podrían existir. Sin las personas y sin las organizaciones no habría Administración de Recursos Humanos.

Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual.

Evaluación del Desempeño

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.

Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Administración por calidad

La administración por calidad es una nueva cultura de trabajo que han desarrollado algunas empresas para todo su personal y que se entiende como la actitud de buscar una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados y que se entiende como la actitud que busca una mejor forma de trabajar y lograr mejores resultados

RECOMENDACIONES

Si nos paramos a pensar en algunas cosas, personas o hechos que han contribuido al progreso y evolución de la especie humana y al progreso industrial, informático, tecnológico o médico, muchos de ellos han parecido proyectos descabellados y fuera de tiempo, sin embargo en este caso el hecho de que existan tantos Congresos, Conferencias, Carreras Universitarias como Humanidades, Departamentos profesionales como Recursos Humanos, reuniones de empresarios para buscar soluciones a los distintos problemas que tiene que solucionar cualquier empresa, son pruebas de que no estamos fuera de tiempo sino más bien estamos a tiempo de reconocer, actuar y tomar la decisión más conveniente para que la Calidad Humana sea considerada como el complemento que la actual empresa ha de incorporar y plantearse seriamente para seguir formando parte del progreso o quedarse atrás.

¿Qué se necesita para poner en práctica tanta teoría sobre calidad humana?

Para que la calidad humana no se quede en palabras sino en hechos y resultados es necesario contar con un método que:

- Esté listo para ser usado en cualquier momento.
- Sea práctico y de resultados satisfactorios.
- Se aprenda rápido y sea fácil de utilizar.
- Suponga una inversión de tiempo y dinero que aporte beneficios económicos, humanos y sociales a la Organización.
- Sea independiente, innovador y libre de barreras mentales.

Tan importante como un buen método es la disposición a utilizarlo
Las empresas que quieren beneficiarse de la Calidad Humana y cuentan con el apoyo de sus Directivos, están sin duda asegurando su adaptación al nuevo milenio. Para ello es necesario:

- Creer y confiar verdaderamente en la importancia y valor del potencial humano.
- Hablar de calidad total al hablar de calidad, ya que ella abarca a todas las personas de la Organización.
- Admitir que todo cambia y que el equilibrio consiste en fluir con el progreso, pues esa es la actitud que permite el desarrollo y la evolución a cualquier nivel.

¿Es la formación académica la que enseña a desarrollar valores humanos, o la calidad humana es trabajo y responsabilidad de cada uno?

A la afirmación que en ocasiones decimos : “es un buen profesional pero como persona deja mucho que desear...”, yo sugiero una reflexión:

Algunas personas creen que lo máximo que se puede alcanzar cuando se habla de formación es un Doctorado o un gran Master. También hay otras personas que tienen la suerte de creer en la formación humana como elemento clave para conseguir el éxito. En mi opinión existen dos tipos de formación una académica y otra humana, las dos son necesarias y complementarias.

Cómo puede enfocar la empresa la calidad humana y en qué le puede beneficiar:

La empresa debe partir de cero al pensar en Calidad Humana. Partir de cero en el sentido de que no hay un departamento concreto que se encargue de la Calidad Humana y tampoco hay que crear un departamento para ello sino que es el conjunto de las personas que intervienen en una empresa quienes pueden responsabilizarse de conseguir un nivel humano en su propio beneficio y si es así también será en el de la empresa.

De nada sirven las estadísticas y los números cuando hablamos de personas, pueden servir para realizar estudios pero no para que una empresa se beneficie del resultado de haber formado a individuos.

La Calidad Humana es un trabajo que día a día hay que ir haciendo, ningún plan o formación en calidad humana es milagroso sino que es el trabajo constante con el que se consigue alcanzar un alto nivel humano.

Siempre han existido niveles en los que se puede dividir a las personas, conseguir un alto nivel como ser humano es responsabilidad de cada uno y también una gran satisfacción.

Si el equipo Directivo de una empresa sea pequeña, mediana o grande asume que es el potencial humano quien levanta o hunde una empresa, este equipo también es capaz de asumir la necesidad de incorporar planes de formación en Calidad Humana para asegurar no

sólo un trabajo bien hecho sino estar presente y preparado para seguir el ritmo mundial al que el progreso industrial y las sociedades avanzadas nos llevan.

En las empresas nos preparamos para disponer de la mejor tecnología, los mejores profesionales, la mejor información y no proporcionamos a las personas que en ella trabajan de los principales pilares que sostienen a una persona: valores correctos, defensa correcta, acción correcta. No cometamos el error de pasar por alto algo tan fundamental.

¿Por qué la formación en calidad humana es independiente?

Porque supone una decisión personal y es responsabilidad de cada uno querer formarse en este campo. A nadie se puede obligar a que desarrolle unos valores y habilidades que le permiten moverse con más seguridad y firmeza en su trabajo, en definitiva que le aporten calidad a su vida y no sólo cantidad o variedad. Muchos saben por experiencia y otros por convicción que ni el dinero ni el poder son las claves del éxito profesional ni personal.

La calidad surge de una especial combinación de orgullo y de humildad. Nace del orgullo de ser quiénes somos y de lo que hacemos y de la humildad de reconocer que aun podemos mejorar, mas allá del slogan, la calidad es una filosofía, una actitud, un estilo de vida.

El mundo occidental importo de oriente algunas ideas que abogan por “lo bueno del cambio”, la mejora continua, la excelencia, la calidad

total. Pero, en cualquier organización o sistema, la calidad tiene su origen en la de todas y cada una de las personas que la integran y están implicadas en él. No puede imponerse desde el exterior o desde arriba; hay que creer en ella. Hay que huir de la mediocridad y de la chapuza del sin caer en el perfeccionalismo, superar el miedo al horror, acompañar las quejas de alternativas de mejora y vencer la resistencia al cambio. Ante cualquier propuesta, la pregunta que nos debería surgir de un modo casi automático es: “¿y por que no?”.

Si queremos vender calidad tenemos que vivirla, convertirnos en un ejemplo y en un modelo, tiene que circular por nuestras venas, figurar casi en nuestro mapa genético, cada uno es responsable, artífice y protagonista de la calidad protagonista y dueño de su propia vida, analista y supervisor capaz de diagnosticar en que puede mejorar.

La calidad es una mezcla de iniciativa, creatividad, motivación, valor, decisión, ética, aprendizaje, inteligencia y pasión. Es una excelente inversión y actitud ante la vida que nos hará cada vez ser mejores y avanzar a una construcción de una sociedad también mejor. Si merece la pena añadir valor a los productos, procesos o servicios, tanto más a nuestra propia vida, o a ese espacio personal desde el cual contribuimos al mundo.

La perfección puede ser una utopía pero la calidad no lo es. El vocablo “utopía” significa en ninguna parte, sin embargo la calidad existe y está en cada uno de nosotros, en nuestra vida no hay una garantía que nos ofrezca la posibilidad de que “si no queda satisfecho le devolvemos su

vida”. Somos los responsables de elevar ese nivel de calidad y de poner nuestro propio certificado y sello personal si deseamos calidad en cualquier ámbito –académico, empresarial-familiar-social-, empecemos por lo más importante: la calidad humana es el autentico camino hacia la excelencia.

CONCLUSIONES

Estoy convencido que la cultura de calidad debe comenzar por el personal que labora dentro de un Órgano Interno de Control, debemos ser un ejemplo y un modelo hacia los demás servidores públicos, debemos explotar la virtud de laborar en un Área de Auditoría la cual tiene un respeto y espacio considerable dentro de la institución; cada auditor debemos esforzar y redoblar nuestro esfuerzo en aplicar la normatividad, conocimiento, carácter, liderazgo, personalidad y calidad de nuestro trabajo; así cuando vayamos a revisar cada una de las áreas que forma la Policía Federal Preventiva llamase Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros, o Áreas Operativas dentro de la institución, estaremos cumpliendo nuestro objetivo, en apoyar a cada área en el buen funcionamiento de sus Recursos Humanos, Materiales y Financieros, proponer controles que permitan agilizar sus procedimientos, ayudar a combatir la corrupción dentro de la institución, etc.. Todo esto se logra con un principio legal apoyados en las Leyes, Reglamentos, Circulares y todo aquel patrón de conducta que podamos aplicar en la realización de sus funciones; La Cultura de Calidad sin embargo no necesita de Leyes, Reglamento o Normatividad, es algo intangible en lo que debemos aprender y crecer como institución y cada uno de nosotros debemos estar convencidos de poder cambiar nuestra actitud y aptitud hacia un verdadero cambio que nos permita ser únicos e inigualables ante esta sociedad que siempre va e tener la mira puesta en nosotros, que nos

ve como una solución ante la inseguridad que vive nuestro México hoy en día.

Para mejorar hay que cuestionarse muchos procedimientos y acciones que realizamos por inercia, amparados en el argumento de que siempre se ha hecho así, no hay que perder tiempo y energía buscando culpables, sino invertirlo en desarrollar todo el potencial infrautilizado.

Ese mismo espíritu empresarial debe imperar y aplicarse también al individuo o a su desarrollo personal integral y a su calidad humana. Un trabajo de calidad logrado a costa del bienestar personal acabara pasando factura y difícilmente será excelente.

Hay que llevar a la propia vida ese afán de superación continua, de aprendizaje diario de adaptación flexible y eficaz a un entorno cambiante. Podemos vivir en ese permanente estado de “insatisfacción constructiva” de progreso de espiral construido día a día, analizando continuamente como deben prevenirse errores, resolver dificultades o perfeccionar lo ya realizado.

Podemos empezar por sanear nuestra propia forma de ser y nuestra relación con los demás el autentico origen de la calidad es la propia “bondad” personal, el deseo de mejorar, de hacer bien las cosas, de hacerlas cada vez mejor, de cooperar con los demás y competir con uno mismo, es una búsqueda constante de bienestar y felicidad para

el individuo y su entorno, de una calidad en todo lo que hacemos y en todas las direcciones.

Esa calidad con mayúscula se logra aplicando tres elementos que también comparten esa letra “C” inicial: cerebro, corazón y la constancia, se trata en definitiva de concentrar nuestra mente en lo que hacemos en cada momento, sentir verdadera pasión por cada tarea que realizamos y preservar hasta lograr nuestro objetivo.

Igual que la gota de agua que cae una y otra vez sobre la roca hasta partirla, la calidad brota de pequeñas y constantes mejoras más que de grandes cambios radicales. En muchas ocasiones el éxito es cuestión de seguir intentándolo cuando los demás han dejado de hacerlo.

Lo importante para un área auditada es salir con el mínimo de observaciones, lo que refleja que se están haciendo bien las cosas, pero tendremos que esforzarnos y hacerles la idea que podemos realizar un cambio con una cultura de calidad en toda actividad que realicemos dentro y fuera de la institución, es una tarea difícil de conseguir pero considero que si cada integrante de la Policía Federal Preventiva está convencido de la Cultura de Calidad avanzaremos a cubrir retos con menos dificultad, a cubrir con los objetivos planteados y enfrentar los cambios institucionales y gubernamentales que se avecinan, sabremos tomar decisiones con la seguridad de cumplir con la misión.

Cuando realizamos una actividad que realmente nos gusta obtenemos mejores resultados, pero la verdadera calidad surgirá de aprender a querer y a apreciar aquello que tenemos que realizar, podemos dignificar cuanto hagamos y al igual que el Rey Midas convertir en oro todo lo que toquemos.

En la Policía Federal Preventiva tenemos todo lo indispensable para lograr ese cambio hacia la cultura de calidad solo es necesario que cada individuo lo crea.

BIBLIOGRAFIA

APUNTES DE ADMINISTRACIÓN PARA CALIDAD TOTAL, Facultad de Contaduría y Administración, Instituto Mexicano de Contadores, México D.F. UNAM (2003)

DEMETRIO SOSA PULIDO, Administración por Calidad, un modelo de Calidad Total para las empresas; México, Limusa (2006)

BONE, Diane (1992) Calidad en el trabajo; Guía personal de estándares profesionales, México, Iberoamérica.

CANTÚ, Delgado Humberto (2001) Desarrollando una cultura de calidad, México, Mc. Graw Hill.

CERVANTES, Galván Edilberto (1998) Una cultura de calidad en la escuela, México, Castillo.

GUILLES, LEGAVLT, traduc., Graciela Haba Villagrán; Alcanzar la calidad total en una empresa de servicio, México, Trillas.

DONNA C.S. traduc., Luis Oscar Madrigal; Administración en la Calidad, Naucalpan de Juárez Pearson Education (2006).

RAMÓN GÓMEZ PAPASSEIT, Calidad, Barcelona Altamar.

VÍCTOR MANUEL NAVA CARBALLIDO, ¿Qué es calidad?, Conceptos Generales, Modelos y Fundamentos; México Limusa.