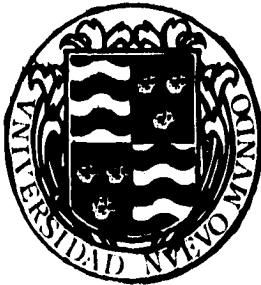


878502

**UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

1  
9y



**CASO PRACTICO DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA A UNA  
INSTITUCION EDUCATIVA DEL DISTRITO FEDERAL COMO  
IDENTIFICADORA DE ACCIONES Y OPORTUNIDADES QUE  
FAVORECEN SU DESARROLLO**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A N :

**FERNANDO RICARDO ALVAREZ JORDAN**

**MAURICIO SANCHEZ PALOMO HERNANDEZ**

**DIRECTOR DE TESIS : ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERA**

**LA HERRADURA, EDO. DE MEXICO, 1996**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ***ÍNDICE***

# INDICE

## INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN .....	2
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
OBJETIVO GENERAL.....	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	4
JUSTIFICACIÓN .....	5
HIPÓTESIS.....	5
DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	6

## CAPÍTULO I

### MARCO TEÓRICO: LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA

LA ADMINISTRACIÓN.....	8
<i>La obra de Fayol.....</i>	8
<i>Enfoque sistemático de la administración y la teoría de los sistemas.....</i>	12
<i>Cibernética y administración.....</i>	15
<i>Teoría matemática de la administración.....</i>	17
<i>Análisis factorial.....</i>	18
LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA .....	29
<i>Antecedentes.....</i>	29
<i>Definiciones de auditoría administrativa.....</i>	31
<i>Normas de la auditoría administrativa.....</i>	32
<i>El auditor administrativo.....</i>	34
<i>Objetivos de la auditoría administrativa:.....</i>	35
<i>Alcances y limitaciones.....</i>	37

## CAPÍTULO II:

### MARCO DE REFERENCIA

#### LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA EN MÉXICO

DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO.....	41
<i>Significado etimológico de la palabra educación.....</i>	41
<i>Época antigua.....</i>	41
<i>Época colonial.....</i>	43
<i>Época de la enseñanza libre.....</i>	44

<i>El Porfiriato</i> .....	46
<i>La obra educativa de Justo Sierra</i> .....	47
<i>El movimiento educativo de la Revolución</i> .....	48
<i>José Vasconcelos y el restablecimiento de la Secretaría de Educación Pública</i> .....	48
<i>Periodo gubernamental del Presidente Lázaro Cárdenas del Río (1934 - 1940)</i> .....	49
<i>Periodo gubernamental del Presidente Manuel Ávila Camacho (1940 - 1946)</i> .....	50
<i>Periodo gubernamental del Presidente Miguel Alemán Valdés (1946 - 1952)</i> .....	51
<i>Periodo gubernamental del Presidente Adolfo Ruiz Cortines (1952 - 1958)</i> .....	51
<i>Periodo gubernamental del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964 - 1970)</i> .....	52
<i>Periodo gubernamental del Presidente Luis Echeverría Álvarez (1970 - 1976)</i> .....	52
<i>Periodo gubernamental del Presidente José López Portillo (1976 - 1982)</i> .....	54
<i>Periodo gubernamental del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982 - 1988)</i> .....	55
<i>El periodo gubernamental del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1995)</i> .....	56
<i>El periodo gubernamental del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1995-2000)</i> .....	57
<b>ANTECEDENTES DE LAS INSTITUCIONES PRIVADAS EN MÉXICO</b> .....	57
<i>La Asociación Nacional de Escuelas Particulares de la República Mexicana A.C. (A.N.E.P.)</i> .....	59
<i>Confederación Nacional de Escuelas Particulares, A.C. (C.N.E.P.)</i> .....	60
<b>PROBLEMÁTICA ACTUAL DE LAS ESCUELAS PARTICULARES</b> .....	60
<i>La inflación</i> .....	61
<i>Incomprensión - desconocimiento</i> .....	61
<i>Problemas administrativos</i> .....	61
<i>Tratar de que exista una total responsabilidad del magisterio</i> .....	61
<b>EL MODELO EDUCATIVO ACTUAL Y LAS ESCUELAS PARTICULARES</b> .....	62

### **CAPÍTULO III:**

#### **ANTECEDENTES DEL PROCESO DE AUDITORÍA E INFORME FINAL DE AUDITORÍA**

<b>ANTECEDENTES DEL PROCESO DE AUDITORÍA</b> .....	65
<i>Carta Convenio</i> .....	65
<b>INFORME FINAL DE AUDITORÍA</b> .....	69
<i>Marco de referencia y alcance de la auditoría administrativa al Colegio, S.C.</i> .....	70
<i>Metodología</i> .....	73
<i>Cronología de la auditoría</i> .....	86
<b>INFORME PREDIAGNÓSTICO</b> .....	90
<i>Descripción de los trabajos realizados</i> .....	90
<i>Antecedentes y objetivo de la auditoría</i> .....	90
<i>Fuentes de información de los antecedentes de la institución a auditar</i> .....	91
<i>Alcances y limitaciones de los antecedentes de la institución a auditar</i> .....	94
<i>Resultados derivados de la revisión</i> .....	96

<i>Fortalezas y debilidades encontradas</i> .....	102
<i>Sugerencias al programa de auditoría</i> .....	104
<b>INFORME EJECUTIVO DE LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA PRACTICADA AL COLEGIO, S.C.</b> .....	106
<i>Exposición de motivos</i> .....	106
<i>Marco de referencia</i> .....	107
<i>Resultado del análisis factorial del sistema</i> .....	107
<i>Análisis de los factores</i> .....	122
<i>Consideraciones y recomendaciones para el desarrollo del plan de prosecución</i> .....	183

**CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES**

**ANEXOS DE LA AUDITORÍA**

<b>FASE 1</b> .....	191
<i>Documentos a analizar</i> .....	191
<i>Temas a tratar en la entrevista con directivos</i> .....	192
<b>FASE 2</b> .....	193
<i>Listas checables por factor a analizar</i> .....	193
<i>Cédulas de Auditoría</i> .....	204

# ***INTRODUCCIÓN***

## *Introducción*

La ya tradicional auditoría contable o financiera no es suficiente para diagnosticar problemas de funcionamiento y orientación estratégica de la institución; es necesario aplicar conceptos más amplios que permitan al estrategia empresarial contar con un conocimiento real de la situación imperante para, con esta base firme, tomar decisiones acertadas.

Con este trabajo se demostrará como una institución educativa privada de la Ciudad de México eleva sus expectativas de desarrollo al encontrar y determinar los puntos que la han estado frenando, las amenazas reales y potenciales que se le presentan y las oportunidades que aún no aprovecha, proponiendo cursos de acción a tomar.

En las instituciones de enseñanza privada en México se requiere elevar substancialmente los niveles de eficiencia y eficacia tanto en el área administrativa como en la académica. En virtud de que el Acuerdo Nacional de Modernización Educativa (1992) plantea los pasos a seguir en cuanto a los planes académicos, el presente estudio se limita primordialmente al área administrativa.

Una institución educativa privada debería presentar una desventaja competitiva ante las instituciones públicas, que de brindar la misma calidad de servicio tendrían acaparado el total del mercado por ser gratuitas para el usuario; ante la notable realidad de que el general de las instituciones privadas dan un servicio más completo que las públicas, las primeras se ven favorecidas con la preferencia de los sectores de la población que se pueden dar el lujo de pagarlas, puesto que su costo para el usuario es mucho mayor. Entre las instituciones privadas la competencia es dura ante la disminución de la clase media y alta que son las que pueden pagar sus servicios, los aumentos en los insumos que requieren para funcionar y el control ejercido por las diferentes fases del plan ejercido desde 1987 para controlar el proceso inflacionario<sup>1</sup> que ha limitado el libre incremento de cuotas; otro factor importante es la frecuente administración de las instituciones por



parte de profesores que saben de pedagogía y didáctica pero poco de administración científica. Todos estos factores han llevado en esta época de crisis a la desaparición de las instituciones débiles debido a su mala administración y una orientación estratégica errónea.

Dentro de este importante mercado de servicios educativos encontramos nichos específicos que lo dividen, caracterizados estos por factores bien definidos que según la mezcla encontrada en cada institución privada determinan el cliente, en este caso usuario, a que será dirigido el servicio; se pueden citar como los factores más importantes la institución que da validez a los estudios realizados, la localización del plantel, tanto con respecto al usuario como con respecto a la población en que se encuentra, las instalaciones del mismo, las cuotas, los servicios complementarios y anexos que presta, sean académicos, pedagógicos, operativos o administrativos, y la imagen que proyecta al usuario, entendiéndose como usuario tanto el educando como sus padres o tutores.

Con base en lo anterior se obtendrá como resultado de la aplicación de la auditoría administrativa propuestas concretas para aumentar el prestigio de la institución desde el punto de vista académico y social, elevar su población estudiantil y el nivel del profesorado que presta sus servicios, mejorar la razón ingresos - costos, todo lo cual producirá mayores beneficios sociales y las utilidades que legítimamente esperan quienes realizan una inversión y un trabajo de esta naturaleza.

### ***Planteamiento del problema***

Qué medidas aporta la auditoría administrativa mediante la administración científica para favorecer las expectativas de desarrollo en una institución de educación básica y media privada del Distrito Federal, considerando las condiciones económicas, sociales, de competencia, productividad y desarrollo educativo que imperan en la actualidad.

## ***Objetivo general***

Determinar las fortalezas y debilidades de la institución, las amenazas y oportunidades estratégicas y las vías de acción a tomar para alcanzar mayores niveles de productividad que permitan además de un crecimiento sano, un desarrollo sostenido en el mediano plazo y las bases para mantenerlo a futuro.

## ***Objetivos específicos***

Identificar fortalezas y ventajas generadoras de nuevas oportunidades de desarrollo aportando a los criterios y modelos seguidos por la dirección de la institución nuevos enfoques que le permitan establecer un programa de desarrollo.

Identificar las debilidades y amenazas estratégicas que afecten la vida de la institución a corto, mediano y largo plazo.

Establecer las vías de acción para establecer el crecimiento y desarrollo sano de la institución a mediano y largo plazo.

## ***Justificación***

Una empresa identifica sus problemas y trabaja en su solución una vez que ha sido sometida a una crítica propositiva que evalúe sus niveles de eficiencia y eficacia, lo cual permite su crecimiento y desarrollo.

## ***Hipótesis***

La auditoría administrativa aplicada a una institución educativa a su término identifica las carencias que constituyen focos de ineficiencia, por lo que aportará pautas y sugerencias de técnicas administrativas y planes a aplicar con fundamento en el proceso administrativo y los principios administrativos de Fayol, que reunidos en un plan de prosecución para corregir tales deficiencias darán alternativas de acción a la Dirección General para el desarrollo de la institución.

## ***Definición de variables***

**Variable Independiente:** La auditoría administrativa

**Variable Dependiente:** Expectativas de desarrollo de la empresa.

## ***CAPÍTULO I***

### ***MARCO TEÓRICO: LA ADMINISTRACIÓN Y LA AUDITORÍA ADMINISTRATIVA***

## ***La administración***

### ***La obra de Fayol***

Henri Fayol (1841-1925) es el fundador de la teoría clásica de la administración, expuesta en su famoso libro "Administration Industrielle et Générale" publicado en París en 1916, traducido en 1926 a los idiomas inglés y alemán por iniciativa del "International Management Institute" de Ginebra y al portugués en 1950<sup>2</sup>. Los trabajos de Fayol, antes de su traducción al inglés, fueron bastante divulgados por Urwick y Gulick<sup>3</sup>

#### ***Las seis funciones básicas de la empresa***

Fayol parte de la proposición de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos:

- a.- Funciones Técnicas
- b.- Funciones Comerciales
- c.- Funciones Financieras
- d.- Funciones de Seguridad
- e.- Funciones Contables
- f.- Funciones Administrativas

### ***Funciones universales de la Administración***

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

1. **Planeación:** Involucra la evaluación del futuro y el aprovisionamiento en función de él.
2. **Organización:** Proporciona todas las cosas útiles al funcionamiento de la empresa.
3. **Dirección:** Conduce la organización a funcionar
4. **Coordinación:** Armoniza todas las actividades del negocio, facilitando el trabajo y sus resultados.
5. **Control:** Consiste en la verificación para comprobar si todas las cosas ocurren en conformidad con el plan adoptado.

### ***Principios Generales de la Administración de Fayol.***

Según Fayol todo en administración es cuestión de medida, ponderación y sentido común. Estos principios por lo tanto son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo y lugar.

Los principios generales de administración según Fayol son<sup>4</sup>:

1. **DIVISIÓN DEL TRABAJO:** Consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar su eficiencia.

2. **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD:** Autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad.
3. **DISCIPLINA:** Depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. **UNIDAD DE MANDO:** Cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior.
5. **UNIDAD DE DIRECCIÓN:** Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. **SUBORDINACIÓN DE LOS INTERESES INDIVIDUALES A LOS INTERESES GENERALES:** Los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
7. **REMUNERACIÓN DEL PERSONAL:** Debe de haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. **CENTRALIZACIÓN:** Se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. **JERARQUÍA O CADENA ESCALAR:** Es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. **ORDEN:** Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
11. **EQUIDAD:** Amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.

12. ESTABILIDAD Y DURACIÓN (EN UN CARGO) DEL PERSONAL:  
La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo, mejor.
13. INICIATIVA: La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. ESPÍRITU DE EQUIPO: La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

### ***Enfoque sistemático de la administración y la teoría de los sistemas.***

El biólogo Alemán Ludwing Von Bertalanffy elaboró una teoría interdisciplinaria capaz de trascender los problemas exclusivos de cada ciencia y de proporcionar principios y modelos generales para todas las ciencias, de modo tal que los descubrimientos efectuados en cada ciencia pudieran utilizarse por las demás.

Esta teoría interdisciplinaria, denominada teoría general de los sistemas, demuestra el isomorfismo de las diversas ciencias, permitiendo mayor aproximación entre sus fronteras y llena los espacios vacíos (espacios blancos) entre éstas, pues cada elemento forma parte de un todo mayor, un "todo complejo o unitario"<sup>5</sup>. Un sistema es un conjunto de objetos unidos por alguna forma de interacción o interdependencia, que a su vez se subdivide en otros sistemas llamados subsistemas, mas detallados que los primeros.

Dicha teoría es esencialmente totalizante: los sistemas no pueden ser comprendidos plenamente solo por el análisis S.E.P.arado y exclusivo de cada una de sus partes; se basa en la comprensión de las dependencias



recíprocas de todas las disciplinas y de la necesidad de su integración. Así los diversos ramos del conocimiento consideraron sus objetos de estudio como sistemas. Inclusive en la Administración.

### *Características de los sistemas*

Presentan 4 características principales:

1. Propósito u objetivo: las unidades o elementos, así como las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
2. Globalismo o totalidad: cualquier estimulación en cualquier unidad del sistema, afectará todas las demás unidades.
3. Entropía: es la tendencia que los sistemas tienen al desgaste, a la desintegración, para el relajamiento de los estándares y para un aumento de la aleatoriedad.
4. Homeostasia: es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema.

### *Tipos de sistemas*

- A) Por su constitución pueden ser concretos (hardware) o abstractos (software).
- B) Por su naturaleza pueden ser cerrados (que no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea) o abiertos (que presentan relaciones con el medio ambiente a través de entradas y salidas).

### *Parámetros de los sistemas*

Los parámetros de los sistemas son:

1. Entrada o insumo (input).
2. Procesamiento o transformador (throughput).
3. Salida, resultado o producto (output).
4. Retroacción o retroalimentación (feedback).
5. Ambiente (environment).

El sistema abierto, puede ser comprendido como un conjunto de partes en constante interacción, constituyendo un todo sinérgico, orientado a determinados propósitos y en permanente relación de interdependencia con el ambiente externo.

Las organizaciones son tomadas como sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no-determinístico; las organizaciones hacen parte de una sociedad mayor, constituidas de partes menores; existe una interdependencia entre las partes de las organizaciones; la organización necesita alcanzar una homeostasis y poseer fronteras o límites más o menos definidos además de tener objetivos que se caracterizan por la morfogénesis (capacidad para comparar, detectar y corregir los posibles errores).

### *Modelos de organizaciones*

Dentro del enfoque anterior se destaca el modelo de Katz y Khan,<sup>6</sup> importación - procesamiento - exportación con características de primer y segundo orden. Por otro lado, el modelo sociotécnico de Tavistock<sup>7</sup>

representa igualmente un enfoque sistemático calcado sobre dos subsistemas: el técnico y el social.

En una apreciación crítica de la teoría de sistemas, se verifica que ese enfoque trajo una fantástica ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto y la posibilidad de comprensión de los efectos sinérgicos de la organización son realmente sorprendentes. La visión de hombre funcional dentro de las organizaciones es la consecuencia principal sobre la concepción de la naturaleza humana. A pesar del enorme impulso, la teoría de sistemas aún carece de una mejor sistematización y detalle, pues su aplicación práctica es aún incipiente.

### *Cibernética y administración*

La Cibernética es una ciencia relativamente joven; fue creada por Norbert Wiener entre los años 1943 a 1947<sup>8</sup>. Es la ciencia de la comunicación y el control, ya sea en el animal (hombre, seres vivos) o en la máquina. La comunicación es la que vuelve los sistemas integrados y coherentes y el control es el que regula su comportamiento. La cibernética comprende los procesos y sistemas de transformación de la información y su concreción en procesos físicos, fisiológicos, psicológicos, etc. de transformación de la información. Su núcleo son los sistemas de procesamiento de los mensajes.

Principales conceptos:

**INPUT:** (entrada) El sistema recibe entradas o insumos para poder operar, procesando o transformando esas entradas en salidas (output).

**OUTPUT:** (Salida) es el resultado final de la operación o procesamiento de un sistema, todo sistema produce una o varias salidas.

**BLACK BOX:** (caja negra) el concepto de caja negra se refiere a un sistema cuyo interior no puede ser descubierto, cuyos elementos internos son desconocidos.

**FEEDBACK:** (retroalimentación) es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada.

**HOMEOSTASIA:** es un equilibrio dinámico obtenido através de la autorregulación, es decir, através del autocontrol. Es la capacidad que tiene el sistema para mantener ciertas variables dentro de límites.

**INFORMACIÓN:** es el conocimiento disponible para el uso inmediato y que permite orientar la acción al reducir el margen de incertidumbre que rodea a las decisiones cotidianas<sup>9</sup>.

Algunos conceptos de cibernética fueron rápidamente incorporados a la teoría administrativa: el concepto de sistema, su representación, clasificación, propiedades y su representación através de modelos. Así la cibernética trajo una serie de consecuencias e influencias muy poderosas para la administración.

### ***Teoría matemática de la administración***

La Teoría Matemática es relativamente reciente en el campo de la administración, su mayor área de aplicación en administración es el proceso de decisiones, principalmente cuando estas son relativamente programables y algunos autores hacen énfasis sobre el enorme potencial de los modelos matemáticos de administración.

La Investigación de operaciones es una de las alternativas de métodos cuantitativos de enorme aplicación dentro de la administración, a través de variadas técnicas como las siguientes:

- a.- La teoría de los juegos
- b.- La teoría de las colas.
- c.- La teoría de los grafos.
- d.- La programación lineal.
- e.- La probabilidad y estadística matemática.
- f.- La programación dinámica.

La teoría matemática de la administración está predominantemente orientada hacia los niveles organizacionales próximos a la esfera de ejecución y relacionada exclusivamente con las operaciones y tareas.

### ***Análisis factorial***

Esta metodología se ofrece como un instrumento para facilitar la investigación industrial y el análisis de la productividad, siendo de vital importancia la mejor información estadística disponible; de hecho, los aspectos fundamentales de la investigación, su alcance y su orientación se determinarán por la disponibilidad de datos estadísticos de confianza.

## ***Factores de Operación de una Empresa***

La función primordial de una empresa consiste en satisfacer las necesidades originadas por sus procesos, no solo debe de estar basada en un negocio para obtener una ganancia, sino también debe de ser una institución subordinada a los intereses económicos y sociales de la comunidad.

Tomando como criterio su política económica, la empresa debe cumplir una tarea específica; debe rendir un servicio adecuado para el sector al que pertenece; en consecuencia, la tarea de la dirección de una empresa reviste dos aspectos:

- a) establecer la política y actuar desacuerdo con ella y
- b) dirigir las actividades económicas de la empresa de tal forma que se alcance la meta señalada.

Cuando se analizan deficiencias en la operación de la empresa las fallas pueden provenir de los siguientes factores:

1. Medio Ambiente: conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa; como función tiene la de mantener oportU.N.A.M.ente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas.
2. Política y Dirección (administración general): orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus operaciones, la fijación de objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

3. **Productos y Procesos:** selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la producción de los mismos, lógicamente seleccionando los mas adecuados.
4. **Financiamiento:** manejo de los aspectos monetarios y crediticios de la manera mas eficientemente posible.
5. **Medios de Producción:** inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. **Fuerza de Trabajo:** personal ocupado por la empresa como consecuencia de una previa selección de los mismos, así como su adiestramiento y organización.
7. **Suministros:** materias primas, materiales auxiliares y servicios.
8. **Actividad Productora:** transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse de una forma eficiente y económica.
9. **Mercadeo:** orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos o servicios.
10. **Contabilidad y Estadística:** registro e información de las transacciones y operaciones, así como la organización para su recopilación.

### ***El Concepto de Productividad.***

“La productividad está en el centro de las discusiones económicas actuales, pero la idea que representa es difícil de fijar cuando se trata de establecer su definición exacta o de indicar procedimientos para medirla numéricamente.”<sup>10</sup>

No hay duda que la palabra "productividad" tiene significados diferentes aun en las discusiones técnicas. El concepto clásico esta expresado por la siguiente fórmula:

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producto medido en cantidades físicas}}{\text{Insumo medido en cantidades físicas}}$$

Cada uno de los factores de operación puede contribuir a aumentar la productividad, que es el resultado combinado del cumplimiento de las funciones. Todas ellas deben ser consideradas si se quiere saber cual es la que se efectúa con menor eficiencia.

### *El uso de mediciones de efectividad.*

Todo progreso o mejoría puede ser determinado únicamente mediante la comparación antes y después de un cambio o comparándola con algún nivel normativo. Si esta comparación se efectúa en los mismos términos y en idénticas unidades, permite una medición impersonal y precisa, pero en la práctica se encuentran problemas como los siguientes:

1. frecuentemente se tropieza con la dificultad de calificar la acción humana, que no siempre se puede calificar satisfactoriamente,
2. en otros aspectos el investigador puede no disponer de los datos adecuados, el conseguirlos puede no ser económicamente factible, o requerir demasiado tiempo.



Como existe una amplia necesidad de información sobre todas las actividades de los diferentes campos de operación, deberá emplearse el criterio y la aproximación en los casos de que no se disponga de datos precisos, mediante un especial sentido de la responsabilidad y objetividad por parte de los investigadores.

La observación de fenómenos puede mostrar tres situaciones: un aumento, una disminución o un estado invariable. Para saber cuál de estas posibilidades tuvo lugar efectivamente, en la mayor parte de los casos basta recurrir a estimaciones o al criterio del investigador.

### ***La investigación industrial como auditoría de la productividad***

El primer paso consistirá en una compilación de información para diseñar un plan para la investigación que debe de elaborarse con todo cuidado para formarse una idea clara de la tarea que se debe realizar mediante información sobre los objetivos de trabajo y percatándose del tiempo, personal y costos que dicho trabajo requiere. La labor analítica puede comenzar con la determinación de los factores y funciones que intervienen en la operación que va a investigarse y con la recopilación mínima de los hechos pasados, en el campo de cada factor de operación.

Las variaciones en los resultados serán correlacionadas estadísticamente con la diferencia de los detalles de la operación, para establecer, aunque sea en forma aproximada, el grado de dependencia de estos resultados con los factores de operación correspondientes.

Se usarán mediciones de efectividad con objeto de descubrir aquellas áreas en las cuales las mejoras rendirán mayores frutos. La investigación se concentrará entonces sobre dichas áreas y en esta etapa se podrá incluso

hacer descubrimientos preliminares que induzcan a la adopción de medidas provechosas.

Los factores de operación que son comunes a todas las industrias y a todos los niveles, deben ser suficientemente considerados en su completo significado, para estar en disposición de aplicarlos y modificarlos según el caso.

Posteriormente se tiene que hacer un estudio más profundo, sobre todo en el campo de los factores limitativos. Con objeto de llegar a las conclusiones finales se puede hacer uso de diversas técnicas científicas pertinente a los temas que se están investigando.

Por último está la presentación de los resultados, que deberá contener las conclusiones para la correcta toma de decisiones.

### ***Procedimiento en la investigación industrial***

#### **ETAPA 1: PLANEAR LA INVESTIGACIÓN**

1. Definir la materia objeto de la investigación.
2. Definir el propósito final de la investigación.
3. Determinar el tiempo disponible para la investigación.
4. Planear las fases y el volumen de trabajo.

5. Determinar los medios de investigación e información y la facilidad para obtenerlos.
6. Obtener la autorización necesaria para la orientación y el programa a que se sujetará la investigación.

## **ETAPA 2: ANALIZAR EL TEMA OBJETO DE LA INVESTIGACIÓN Y SU OPERACIÓN.**

1. Determinar los factores pertinentes al tema y a su operación.
2. Averiguar las funciones de cada factor.
3. Determinar la información mínima necesaria.
4. Recopilar la información.
5. Verificarla.
6. Asegurarse de que esté completa.

## **ETAPA 3: EXAMINAR CADA FACTOR DE ESTA FORMA:**

1. ¿Hasta qué grado concuerda la operación de los factores con las funciones asignadas a éstos?
2. ¿Qué tendencia se registra en el campo de cada factor?

3. ¿Qué evolución ocurre en los campos relacionados?
4. ¿Cuáles elementos del factor están estimulando la operación?
5. ¿Cuáles elementos del factor ejercen una influencia limitadora?
6. ¿Qué objetivos deberán lograrse en el campo de cada factor?
7. ¿De qué medios se dispone para alcanzar estos objetivos?

#### **ETAPA 4: COMBINAR LOS HALLAZGOS PARA DIAGNOSTICAR SOBRE EL TOTAL DE LAS OPERACIONES.**

1. ¿Cuál parece ser la capacidad óptima de acuerdo con los objetivos de la operación?
2. ¿Cuál es la ejecución total real?
3. ¿Cuáles son los factores limitadores?
4. ¿Qué factores deben estudiarse con mayor detalle?
5. ¿Qué objetivos pueden alcanzarse con el empleo de los medios disponibles?
6. Examinar el total de los hallazgos encontrados con otros especialistas.

## ETAPA 5: PRESENTAR EL DIAGNÓSTICO

1. Preparar documentos para su presentación y discusión.
2. Señalar claramente que hallazgos y diagnósticos están sujetos de las operaciones que se investigan, a juicio de las personas responsables de la ejecución.
3. Exponer el desarrollo de los hallazgos.
4. Obtener el acuerdo de las diferentes opiniones sobre cada uno de los pasos antes de avanzar al siguiente.
5. Estimular las decisiones.
6. No perder de vista el hecho de que la decisión es prerrogativa de las personas responsables de la ejecución o dirección.

### ***Ventajas y limitaciones de la auditoría de la productividad***

Las ventajas pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Los principios de la auditoría de la productividad son igualmente aplicables a todas las industrias y a todos los niveles industriales.
2. Al nivel de la empresa el método puede aplicarse no sólo por investigadores profesionales, sino también, después de alguna práctica, por miembros del cuerpo directivo de las empresas; así mismo

proporciona los medios para multiplicar el rendimiento de los esfuerzos en cualquier posición de elevada responsabilidad.

3. En virtud de que se trata de un método sistemático que sustituye al examen casual subjetivo, es posible el uso más amplio de mejores procedimientos analíticos.
4. Servirá como guía para los especialistas de instituciones de investigación puesto que pueden analizarse varias relaciones con las operaciones industriales al confrontar uno con otro los factores y sus constituyentes.
5. El uso de cuadros y diagramas como medio de descripción y consideración de las relaciones entre las partes de lo investigado impulsa a los que intervienen en las tareas encaminadas a elevar la productividad a una colaboración mas intensa y más fértil.

Deben de considerarse también las limitaciones de la auditoría de la productividad:

1. Aunque ha sido concebido como un método de diagnóstico general suficiente para señalar las causas fundamentales de las deficiencias de las operaciones industriales, no revela necesariamente todas las fuerzas que afectan las actividades.
2. Como cualquier otro instrumento, no es un procedimiento infalible que lleve automáticamente a resultados satisfactorios.
3. Como algunos aspectos de las operaciones industriales no pueden medirse ni compararse cuantitativamente, sino que hay que recurrir al criterio del investigador para su evaluación, este método no pretende ser rigurosamente científico; simplemente sigue en líneas generales la

metodología de la "investigación de operaciones" y es un procedimiento similar a ésta.

4. En su forma presente la auditoría de la productividad posee algunos de los rasgos de un trabajo de exploración; expertos científicos profesionales y prácticos en todas las ramas industriales efectuarán indudablemente mejoras y ampliaciones; en este sentido, el manual y el método de la auditoría de la productividad deben considerarse como preliminares.

## *La auditoría administrativa*

### *Antecedentes*

A inicio del siglo XX, Frederick Taylor llevo a cabo unos estudios en los talleres de Filadelfia con el objeto de estimar el rendimiento de los obreros y el aprovechamiento de los recursos materiales para controlar la producción.

Henry Fayol, el padre de la administración, dijo en una entrevista en 1925 para la publicación *Cronique Social France*: "el mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiando el mecanismo administrativo para determinar si la planeación, organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es, si la empresa esta bien administrada."<sup>11</sup>

Posteriormente el los años 1935 a 1940, el Dr. James Mc Kinsey llegó a la conclusión de que la empresa debe de hacer periódicamente una "autoauditoría", una evaluación de la empresa en todos sus aspectos a la vista de un medio ambiente empresarial.<sup>12</sup>

Sin embargo, los primeros antecedentes escritos sobre auditoría administrativa provienen del Instituto de Auditores Internos de Norteamérica.

En nuestro país el primer antecedente conocido de la auditoría administrativa es el libro "El análisis Factorial - guía para estudios sobre Economía Industrial" elaborado por Nathan Gravinsky economista y por Alfred W Klein en 1958.<sup>13</sup>

Actualmente la ANCLA (Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración) efectúa congresos nacionales de administración en los cuales se toma en cuenta los distintos puntos de vista de los colegas que se han dedicado a la práctica de la auditoría administrativa en distintas partes de la República Mexicana.

### ***Definiciones de auditoría administrativa.***

Como complemento al punto de antecedentes mencionaremos a los autores más representativos de la auditoría administrativa, así como la definición que dan de ella: <sup>14</sup>

William P. Leonard:

"Auditoría administrativa es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de sección del gobierno, o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes, objetivos, métodos, controles, formas de operación y sus facilidades humanas y físicas".

Instituto Americano de la Administración:

"Cualquier empresa, de cualquier índole tiene áreas generales sujetas a investigación y que permiten obtener una evaluación de la Administración".



Análisis Factorial del Banco de México:

“Una definición concisa de Investigación Industrial la enunciaría como un análisis de potencialidad de la productividad”.

José Antonio Fernández Arena:

“La auditoría administrativa es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base a los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y la participación individual de los integrantes de la institución”.

Víctor M. Rubio Ragazzoni:

“El objetivo de la auditoría administrativa consiste en evaluar el fundamento de la Administración, mediante la localización de irregularidades o anomalías, y el planteamiento de posibles alternativas de solución”.<sup>15</sup>

Lo anterior nos sirve para dar nuestra siguiente definición:

*Auditoría Administrativa es un análisis de la administración de una empresa o de una parte de ésta, con el objeto de detectar las fallas y dar las posibles alternativas de solución.*

### ***Normas de la auditoría administrativa***

La Comisión de Auditoría Administrativa de la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C. promulga las siguientes normas de auditoría administrativa:

**PRIMERA:** El Licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoría administrativa<sup>16</sup> de entidades tanto privadas como públicas siempre que cuente con la preparación académica y, sin ser especialista, la experiencia práctica que requiere el servicio a prestar.

**SEGUNDA:** El Licenciado en Administración está obligado a practicar la auditoría administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

**TERCERA:** La auditoría administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito, y el auditor administrativo debe cuidar de que se defina el alcance de su trabajo y responsabilidad que asume con toda precisión.

**CUARTA:** Cuando el auditor administrativo detecte inseguridad en su cliente respecto de lo que cree necesitar o de la naturaleza de la auditoría administrativa en general, debe de proponerle que en primer lugar se contrate un diagnóstico administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben quedar también claramente definidos por escrito.

**QUINTA:** Es responsabilidad profesional del auditoría administrativa planear adecuadamente su trabajo mediante uno o más programas que analicen la metodología a aplicar.

**SEXTA:** Es responsabilidad profesional del auditoría administrativa realizar su trabajo con el máximo esmero, tanto en lo personal como en la supervisión de ayudante, aún en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

**SÉPTIMA:** La auditoría administrativa es un examen de valuación de naturaleza crítico - constructivo, su propósito es localizar las

oportunidades para mejoría administrativa de la entidad auditada y en su caso proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor. La auditoría administrativa puede realizarse en base a técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso de evaluación es siempre subjetivo, por lo que el licenciado en administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes .

### *El auditor administrativo*

El auditor administrativo debe reunir ciertos requisitos esenciales de preparación y ética que son inherentes al licenciado en administración, específicamente:

1. **Preparación académica:** Fundamentalmente, la realización de estudios a nivel universitario. Igualmente conferencias, mesas redondas así como otros medios de formación y actualización.
2. **Especialización:** Aunque la preparación académica del Licenciado en Administración no está concebida para dotarlo de alguna especialización en concreto, cuando éste realiza servicios de auditoría administrativa en áreas que no es especialista, debe procurar obtener los conocimientos adicionales que le hagan falta y/o buscar la colaboración de otros profesionales especialistas.
3. **Experiencia práctica:** El Licenciado en Administración debe tener presente que, como auditoría administrativa, se espera que sus conocimientos para realizar su función crítico - constructiva deben ser superiores, o al menos iguales a los que posean los altos directivos de la entidad auditada.

4. Obligaciones éticas: El Licenciado en Administración está obligado a observar las normas éticas de su profesión que establece el Código de Ética del Colegio de Licenciados en Administración, A.C.

En conclusión el auditor administrativo debe contar con la preparación académica adecuada, así como la acumulación de experiencia práctica y su contratación debe constar por escrito.

### ***Objetivos de la auditoría administrativa:***

Los objetivos que pretende lograr la auditoría administrativa son:

1. Verificar el cumplimiento de una buena administración, así como contribuir a la mejor eficiencia y productividad de la organización, mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planeamiento de posibles alternativas de solución.
2. Detectar la amenazas y oportunidades estratégicas para ser consideradas en la planeación de la empresa.
3. Potenciar mediante su utilización las posibilidades de desarrollo de la empresa al aumentar la visión de la Dirección en su desempeño.

Debido a lo anterior tenemos que la auditoría administrativa busca:

1. Analizar si el control interno coadyuva a la obtención de información confiable, oportuna y útil para la adecuada toma de decisiones,
2. analizar si las áreas con los recursos asignados han cumplido en tiempo, lugar y calidad con los objetivos establecidos en sus programas,

3. revisar la eficiencia obtenida por los departamentos y áreas en la asignación y utilización de su recursos,
4. analizar el desempeño global de la organización y el aprovechamiento de las oportunidades mediante el estudio de la interacción del medio ambiente con la empresa,
5. revisar si se cumplen con las disposiciones, normas y políticas aplicables a los departamentos y áreas,
6. formular las observaciones y recomendaciones tendientes a mejorar la operación de los departamentos, así como corregir las desviaciones y deficiencias encontradas,
7. realizar el seguimiento de las recomendaciones que hayan sido aprobadas, con objeto de cerciorarse de que efectivamente se implantaron.

En consecuencia el objetivo primordial de toda auditoría administrativa, es el contribuir a la mejor eficiencia y productividad de la empresa, proporcionando un análisis integrador e interpretativo.

### ***Alcances y limitaciones***

Los alcances de una auditoría dependen del objetivo que se quiera lograr, ya sea en forma integral o parcial en algún departamento de la organización, debido a la magnitud, complejidad y diversidad de los programas y actividades de la administración, a fin de adoptar elementos de juicio que

permitan tener un conocimiento de la situación que guardan los departamentos y áreas.

Dentro del contexto administrativo y de acuerdo al contenido y alcance de la auditoría administrativa, ésta se clasifica en:

1. **AUDITORÍA PARCIAL.** Estas están encaminadas hacia una determinada función de la entidad, operación o grupo de operaciones.
2. **AUDITORÍA INTEGRAL.** En esta se debe abarcar el estudio general de la entidad auditada y del entorno en que opera, así como de todos sus objetivos, recursos y elementos.
3. **AUDITORÍA INTERNA.** Es aquella que realiza el personal adscrito a la organización. Su importancia es que constituye un instrumento de control interno, que revisa, analiza, diagnostica y evalúa el funcionamiento de otros controles, proporcionando a los responsables de la dirección y operación, información sobre resultado de su dirección, propiciando la adopción de las medidas que tiendan a mejorar la eficiencia en la administración de los recursos.
4. **AUDITORÍA EXTERNA.** Es aquella que se práctica por profesionales independientes a la organización, con objeto de emitir un juicio sobre la situación que guarda el departamento o área auditada.
5. **AUDITORÍA OPERACIONAL.** Esta clase de auditoría comprende el examen de la eficiencia obtenida en la asignación y utilización de los recursos financieros, humanos y materiales mediante el análisis de la estructura organizacional, los sistemas operativos y los sistemas de información.

**6. AUDITORÍA DE RESULTADOS DE PROGRAMAS.** Esta auditoría analiza la eficiencia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal.

En este punto es de suma importancia insistir en que la principal limitación de la auditoría administrativa radica en su carácter interpretativo, tanto desde el punto de vista del auditor como desde el punto de vista de la Dirección del organismo auditado, puntos que de no coincidir rompen la armonía necesaria para que rinda los resultados esperados.

***CAPÍTULO II:***

***MARCO DE REFERENCIA***

***LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA PRIVADA  
EN MÉXICO***



## *Desarrollo de la educación en México*

### *Significado etimológico de la palabra educación*

La palabra "educar" deriva del latín educare, que a su vez se formó del verbo educere, compuesto del ex: fuera y ducere: llevar, conducir. Originalmente tuvo la palabra "educación" la significación de cuidar, criar, hacer crecer. Viejos autores latinos expresaban en ella la acción de llevar los animales al campo, después la idea de la crianza de éstos.

Fue hasta la época del célebre poeta Marco Accio Plauto (250 a. C.) cuando el término "educación" vino a significar la idea de crianza y dirección de niños y jóvenes (educare puerum).

La educación en sentido nato es el proceso de evolución através del cual las nuevas generaciones adquieren hábitos, costumbres, ideas y estilo de vida de las generaciones que han dejado de ser jóvenes, pudiendo mejorarlas conforme a sus circunstancias. Dicho proceso debe retroalimentarse de una influencia bien intencionada de las viejas a las nuevas generaciones.

La educación comprende conocimientos vulgares, científicos, religiosos, artísticos, políticos y de cualquier otra índole, los cuales se obtienen en el hogar, la escuela, en la calle y en cualquier centro cívico o cultural. Es en donde parte el ente humano para ir adquiriendo su propia cultura y como consecuencia, su propia personalidad.

### *Época antigua*

Profundizando un poco en la evolución de la cultura y de la educación, en las culturas prehispánicas pueden distinguirse tres etapas:

Primera: Se caracteriza por una vida primitiva, basada en la caza, pesca y recolección accidental de productos vegetales. La educación es muy rudimentaria, se encuentra impulsada fundamentalmente por el instinto de conservación.

Segunda: Esta etapa está integrada por las culturas sedentarias. En ella los pueblos se elevan de la vida urbana (aldeas) y su sustento depende de una economía principalmente agrícola y de ciertas legumbres, así como de la siembra y cultivo de algodón (para vestimenta) además de instrumentos de piedra hueso y madera. En esta etapa la educación va tomando el aspecto de intencionada.

Tercera: Se desarrolla en ciertos lugares de América entre el año 400 y la consumación de la conquista; es una cultura ritualista definida como una doctrina donde existen muchos dioses, basada en el culto de la naturaleza, la representación de varias divinidades y la escultura, la edificación de templos para la adoración de los diferentes dioses, un sistema de escritura inventado para llevar los registros de los acontecimientos religiosos y los relativos con la tribu, un calendario y una astronomía que fue destinada principalmente para los rituales. En este grado de la cultura americana la educación obtiene los rasgos salientes de un tradicionalismo pedagógico. Este tradicionalismo se desenvuelve en dos pueblos particularmente: el pueblo Azteca en el cual domina un tradicionalismo de tipo bélico - religioso y en el pueblo Maya en el cual se suaviza la concepción guerrera de la vida.

### *Época colonial*

Por lo que toca a la educación en la época de la colonia, la primera tarea educativa de los conquistadores se polariza en torno a la evangelización de los aborígenes que fue iniciada con pasión por los misioneros Franciscanos; uno de ellos fue Fray Pedro de Gante que fundó la primera escuela de América en Texcoco (1523), trasladándose después a la Ciudad de México donde nació la famosa escuela de San Francisco (1525) donde se enseñaba

primaria, artes y oficios. Fue el primer establecimiento que tuvo la nueva España, donde se enseñaba la doctrina cristiana, escritura, lectura, latín, música, canto, bordado, escultura y pintura.

En 1528 llegó a México el Obispo Fray Juan de Zumárraga quien fundó el Colegio de Santa Cruz de Tlatelolco, el primer instituto de Educación Superior en América, posteriormente Don Vasco de Quiroga fundó en Pátzcuaro en el Colegio de San Miguel Obispo, que tiene más de tres siglos de existencia.

El Virrey Antonio de Mendoza fundó para los mestizos abandonados en el año de 1543 el Colegio de San Juan de Letrán, y en 1548 el Colegio de Santa María de la Claridad o llamado Colegio de Niñas, donde se les enseñaba labores domésticas. También el Virrey fundó el 25 de S.E.P.tiembre de 1551 La Real y Pontificia Universidad de México, siendo el centro de cultura máximo de la Nueva España.

En 1573, el día primero de Noviembre, el Colegio de Santa María de todos los Santos fue fundado por el Dr. Francisco Rodríguez Santos; se destinó a la segunda enseñanza de jóvenes pobres.

Los Jesuitas crearon en 1574 los Seminarios de San Miguel, San Bernardo y San Gregorio y por la gran demanda de educación y cultura obtuvieron la licencia de apertura del Colegio de San Ildefonso el 29 de Julio de 1588 concedida por el Virrey Don Álvaro Manrique de Lara.

En México se da una transformación notoria y significativa en el desarrollo de la vida educativa. La primera transformación se da en el establecimiento de instituciones que ya no se ponen bajo la protección del clero sino bajo la tutela del Estado, como el Colegio de las Vizcaínas, la Academia de las Nobles Artes de San Carlos de la Nueva España y la Escuela de Minería y el Jardín Botánico, todos ellos instituidos para fomentar la ciencia en el naciente país.

## *Época de la enseñanza libre.*

En 1812 la Constitución de Cádiz con relación a la educación pública decía en su artículo 336 "en todos los pueblos de la Monarquía, se establecieron Escuelas de primeras letras en las que se enseñaran a los niños a leer, a escribir y a contar así como el catecismo de la religión católica."

El 24 de Octubre de 1814, Don José María Morelos expide la Constitución de Apatzingán donde en su artículo 39 se asentaba la instrucción como "necesaria para todos los ciudadanos, debe de ser favorecida por la sociedad con todo su poder."

El 22 de Febrero de 1822, se crea en México la Compañía Lancasteriana con el propósito de difundir en México la enseñanza mutua. Esta Compañía Lancasteriana tuvo gran importancia, debido a que fue la primera que se preocupaba en México del grave y delicado problema de la enseñanza primaria popular.

En tiempos de Valentín Gómez Farías como jefe de gobierno, la educación siempre fue avanzada, le dio especial atención a la enseñanza primaria. Con él tuvo lugar una reforma radical - legislativa se substrajo la enseñanza de manos del clero y se organizaron y coordinaron las tareas educativas del gobierno, se creó la Dirección General de Instrucción Pública para el Distrito y territorios Federales; se instituyó que la enseñanza sería libre; se promovió la formación de escuelas normales; se fomentó la instrucción para adultos analfabetos y se suprimió la Universidad (primera extinción).

Esta Dirección General de Instrucción se encargó de formar todos los reglamentos de enseñanza, la designación cada dos años de los libros de texto y realizó en general todas las tareas educativas del país.

Cuando el Presidente Santa Anna regresó a la ciudad de México restablece la Universidad y sustituye por normas conservadoras las reformas

educativas de Gómez Farías. Además puso en manos de los Jesuitas la instrucción pública oficial. En 1845 fue fundada la Escuela de Comercio y en 1846 se ordenó por decreto que todos los estados recobrasen la facultad sobre la enseñanza que la Constitución Centralista les había quitado.

Sin embargo el 3 de Mayo de 1856, el Presidente Comonfort expide la Ley Constitucional llamada Órgano Provisional donde se declara por primera vez en nuestro derecho constitucional el principio de la libertad de enseñanza; finalmente en la Constitución de 1857 se daba una formula más generosa al precepto educativo en el artículo 3º: se declara que la enseñanza es libre.

En 1867 el Presidente Benito Juárez promulgó la Ley Orgánica de Instrucción Pública en el Distrito Federal, donde se daba la unidad de la enseñanza y se declaraba gratuita y obligatoria la educación elemental. En el año de 1871 se creó la escuela para Ciegos.

En 1874 se expide la ley del 14 de Diciembre cuyo artículo 4º prohíbe la enseñanza religiosa en los establecimientos oficiales e impone la enseñanza de una moral laica.

En el año de 1882 se constituye la reunión del Congreso Higiénico Pedagógico donde se presentaron y estudiaron los conceptos educativos sobre higiene, bienestar físico y mental, seguridad, etc.

### ***El Porfiriato***

En 1883, la doctrina educativa de México tuvo una realización importante: se fundó en el Estado de Veracruz bajo la dirección de Enrique Laubscher, la Escuela Modelo de Orizaba, donde el plan de estudios supera con mucho los de las escuelas elementales entonces existentes debido a que comprende: lenguaje, cálculo, geometría, dibujo, geografía, historia, ciencias naturales, inglés, francés, música y gimnasia. La segunda etapa de la Escuela Modelo

de Orizaba en 1885 se debe a Enrique Rebsamen que inició cursos de perfeccionamiento para profesores. El 5 de Febrero de 1884 se inaugura la Biblioteca Nacional.

El 3 de junio de 1896, se estableció la Dirección General de Instrucción Primaria y el 14 de Diciembre de ese mismo año la de Preparatoria.

### *La obra educativa de Justo Sierra*

Justo Sierra como Ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes promovió vigorosamente la reforma integral de la educación y por iniciativa de la ley del 16 de Mayo de 1905 se creó la Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes; correspondería a ella la instrucción de la educación primaria, normal, preparatoria y profesional en el distrito y territorios federales; de las escuelas de bellas artes, música y declamación; de artes y oficios; de agricultura, de comercio y administración y demás establecimientos de instrucción pública que en lo sucesivo pudieran crearse en el distrito y en los territorios federales.

La obra educativa de Don Justo Sierra fue multiforme, pero dentro de su variada gestión nunca calculó la unidad fundamental de su tendencia pedagógica. Pensaba que todas las creaciones pedagógicas desde el jardín de niños hasta los estudios universitarios debían estar alentados por nobles y patrióticos ideales. Dentro de este marco de ideas restableció la Universidad suprimida por última vez en 1865.

El 7 de Abril de 1910 por ley se creó la Escuela Nacional de Altos Estudios donde se estableció que los trabajos de investigación y alta docencia quedarían divididos en tres secciones: Humanidades, Ciencias Exactas y Naturales, y Ciencias Sociales Políticas y Jurídicas.

## *El movimiento educativo de la Revolución*

La primera obra educativa importante del movimiento revolucionario lo constituye la creación de las escuelas rurales. El antecedente inmediato de ellas fueron las escuelas rudimentarias establecidas por el Presidente Francisco León de la Barra, éstas se inclinaban a popularizar la instrucción elemental. Dichas escuelas enseñarían principalmente a hablar a los individuos de raza indígena el castellano así como a leer y hacer los cálculos más elementales. Fue Alberto Pani quien estableció que este programa también debería contribuir al mejoramiento económico, desenvolviendo en los estudiantes las aptitudes más relacionadas con la vida: medio ambiente, arte, producción artesanal e industrial, agricultura, entre otros, y busca hacer por otra parte que se cumpla la ley bajo la forma más real y económica en relación con nuestro medio y nuestros recursos.

Fue hasta 1913 y finales de 1914 cuando la instrucción rudimentaria llegó a contar con el mayor número de escuelas: 200 con una asistencia aproximada de 10,000 alumnos.

### *José Vasconcelos y el restablecimiento de la Secretaría de Educación Pública*

José Vasconcelos consideraba que la escuela laica de México había evolucionado desde la neutralidad fingida de los orígenes hasta el protesto contemporáneo. Para él la mejor concepción del laicismo era ésta: tolerancia de los alumnos de diferente religión, y lo que es aún más extraño, consideró que la evolución y progreso se desenvuelven desde la neutralidad hasta el cristianismo contemporáneo.

La obra de Vasconcelos fue constructiva, propuso al Presidente Obregón el restablecimiento de la Secretaría de Educación Pública, lo cual fue aceptado el 29 de S.E.P. tiembre de 1921 y reposaba sobre las siguientes bases:

- 1.- El nuevo ministerio no limitará su radio de acción al DF, sino que cubrirá toda la república.
- 2.- Quedaría integrado el nuevo ministerio con todos los establecimientos de educación entonces dispersos en la Universidad Nacional, en el gobierno del D.F. y en los Ayuntamientos Municipales y Territorios Federales.

Vasconcelos ocupó la secretaría de Octubre de 1921 a Julio de 1924, años en que su gestión educativa tuvo un resuelto sentido social. Combatió el analfabetismo, multiplico las escuelas elementales, creó escuelas técnicas destinadas a la capacitación de obreros calificados, promovió el establecimiento de las escuelas agrícolas y en general fomentó la educación rural; se crearon misiones culturales.

### ***Periodo gubernamental del Presidente Lázaro Cárdenas del Río (1934 - 1940)***

En el año de 1937 se fundó la escuela España - México en la ciudad de Morelia, Michoacán, para albergar y educar a los niños refugiados españoles que México acogió como acto de protección a la niñez, víctima de la guerra española. En ese mismo año quedó oficialmente establecido el Instituto Politécnico Nacional, que comprende dividida en ciclos la enseñanza completa de carreras profesionales y subprofesionales.

La estructura del Instituto Politécnico tuvo tres ciclos de Estudio en sucesión progresiva:

- a) Enseñanza prevocacional
- b) Enseñanza vocacional



### c) Enseñanzas profesionales

El Instituto cuenta con la Escuela Superior de Ciencias Económicas Políticas y Sociales, Escuela Superior Nacional de Ciencias Biológicas, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura.

#### ***Período gubernamental del Presidente Manuel Ávila Camacho (1940 - 1946)***

En el año de 1940 la vida educativa de México adquiere nuevas modalidades. El Presidente Ávila Camacho renueva la política de unidad nacional y por obligada consecuencia, ve en la obra de la educación la base más firme para lograr este deseo.

Bajo su gobierno se reforma el artículo 3º constitucional que propicia una educación socialista y se formula un nuevo precepto cuya doctrina se hallaba al servicio de una educación para la paz, para la democracia y para la justicia social.

#### ***Período gubernamental del Presidente Miguel Alemán Valdés (1946 - 1952)***

La obra educativa del presidente Miguel Alemán Valdés continuó en lo político, teniendo como postulados una educación democrática y tolerante respecto al problema religioso.

A partir de 1948, gracias a una permanente Campaña Nacional de Preconstrucción de Escuelas y con el apoyo de los gobiernos de los estados y de la iniciativa privada. Se logró la entrega de Ciudad Universitaria del Pedregal de San Ángel, a la U.N.A.M. en 1952.

Por otra parte, se incrementó la enseñanza politécnica en concordancia con su administración, logrando de esta forma grandes obras de utilidad pública.

***Período gubernamental del Presidente Adolfo Ruiz Cortínez  
(1952 - 1958)***

Tuvo en general modesto y limitado alcance, por fortuna las dichas deficiencias quedan superadas durante el mandato del Presidente Adolfo López Mateos (1958-1970), en dos aspectos: la educación primaria y secundaria reciben un manifiesto incremento cuantitativo experimentando la enseñanza superior avances académicos. La madurez política y el bienestar social son factores y signos de estos hechos educativos.

***Período gubernamental del Presidente Gustavo Díaz Ordaz***

***(1964 - 1970)***

Bajo este Gobierno, se sigue con la campaña de alfabetización y el desarrollo de la educación técnica elemental y superior; se hacen esfuerzos por tecnificar la enseñanza mediante la radio y la televisión.

Para subvenir a la falta de escuelas y maestros a nivel secundaria, se crea la telesecundaria bajo la Dirección General de la Educación Audiovisual de la S.E.P..

En la enseñanza superior la S.E.P. funda en 1970 la Unidad de Ciencias Aplicadas dentro del I.P.N. para dar énfasis a la investigación en beneficio de la industria, aunque desde 1966 la Universidad perdió su impulso ascendente y sólo hay claros y lamentables testimonios de la decadencia en su actividad académica. En promedio de doscientos días de trabajo alcanzado en la administración precedente, en todo el año de 1968, sólo hubo ochenta días de labores en la U.N.A.M..

En octubre de 1968 un suceso vino a empañar la obra constructiva del Gobierno: La masacre ocurrida en la plaza de Tlatelolco, en donde perecieron acribillados cientos de ciudadanos, al celebrarse un mitin antigobiernista.

### *Período gubernamental del Presidente Luis Echeverría Álvarez (1970 - 1976)*

Bajo el Gobierno de Luis Echeverría se anuncia y planea una Reforma Educativa que configura modelos pedagógicos.

Durante esta administración se modificaron los planes y programas de la educación primaria y se elaboraron nuevos libros de texto gratuitos, además se implantó la Licenciatura para maestros de educación preescolar y primaria. En este sexenio se elaboraron un total de ciento treinta y seis títulos diferentes de libros de texto de todos los niveles.

A principios de 1970 la U.N.A.M. atravesó por una innegable decadencia, ya que el rector Pablo González Casanova no se percataba de los grandes problemas de la U.N.A.M. y violando los reglamentos de la selección de maestros, alumnos y empleados, bajo presiones interesadas, propicia un monstruoso crecimiento de la U.N.A.M. con problemas cada vez más complejos y difíciles. La disciplina nula, el trabajo académico mínimo, el gangsterismo creciente.

Después del surgimiento de una huelga generalizada de los empleados administrativos de la Universidad, el rector presenta su renuncia irrevocable.

En este período fue creado por decreto presidencial el Colegio de Bachilleres, la Universidad Autónoma Metropolitana, así como la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, Chiapas y Baja California Sur, al mismo tiempo se crea la Escuela Nacional de Agricultura de Chapingo, el

Instituto de Ciencias y Tecnología de Aguas Calientes y el Instituto de Estudios Superiores de Tlaxcala, que se transformaron en Universidades.

En 1975 fue promulgada la Ley Nacional de Educación para Adultos que tiene por objetivo principal elevar el nivel cultural de la población adulta.

### *Período gubernamental del Presidente José López Portillo*

*(1976 - 1982)*

La política educativa López Portillista se basó en que el desarrollo ha de ser no de las cosas, sino de las personas; que la educación es el factor fundamental de dicho desarrollo, pues la carencia de ésta por su mala calidad lo limitan y que México no irá más allá de donde vaya la educación de su pueblo.

Sólo con mayor conciencia, participación cívica para alcanzar las metas, solidaridad social, capacidad de organización para la acción y mayor productividad, podremos avanzar los mexicanos hacia un auténtico desarrollo, manifiesta José López Portillo.

En 1978 ordenó una estructura programática compuesta por 5 objetivos principales:

**PRIMERO.-** Procurar a todos los mexicanos el uso del alfabeto y la educación básica.

**SEGUNDO.-** Vinculación de la educación terminal con el sistema de producción de bienes y servicios social y nacionalmente necesarios.

**TERCERO.-** Elevar la calidad de la educación.

CUARTO.- Enriquecer la atmósfera cultural del país.

QUINTO.- Elevar la eficiencia administrativa del sistema.

En ese mismo año fundó el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), organismo descentralizado responsable de ofrecer una formación técnica postsecundaria de carácter terminal.

A lo largo del período se crearon y consolidaron las 31 delegaciones de la S.E.P.. Estos son los responsables de operar, administrar y planear los servicios federales de preescolar, primaria, secundaria, educación física y normal en el estado; de acreditar, certificar, incorporar y registrar profesiones, y de instrumentar lo relacionado con publicaciones y bibliotecas de la secretaría.

### ***Período gubernamental del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado (1982 - 1988)***

La práctica educativa de la administración del Presidente de la Madrid se inscribe en un proceso continuo de doctrinas y acciones encaminadas a la formación del mexicano, proceso que pese innegables desvíos y limitaciones mantiene una radical adhesión a lo establecido como premisas fundamentales del artículo 3º constitucional.

Los principios fundamentales de éste gobierno tiene los siguientes propósitos esenciales:

1. Promover el desarrollo integral del individuo y de la sociedad mexicana.
2. Ampliar para todos los mexicanos, las oportunidades de acceso a la educación, la cultura, el deporte y la recreación.

### 3. Mejorar la presentación de los servicios correspondientes.

Bajo el gobierno del Presidente Miguel de la Madrid se da un nuevo impulso al culto de los símbolos patrios que se habían ido perdiendo en los últimos años. Hubo gran preocupación por la mejor preparación de los maestros normalistas exigiendo el bachillerato antes de cumplir la normal. Se dio un mayor impulso a la educación secundaria en zonas menos beneficiadas a través de la telesecundaria y se continuó con la alfabetización de los adultos a través de la radioalfabetización y telealfabetización a toda la población dispersa con atención a los grupos indígenas.

### *El período gubernamental del Presidente Carlos Salinas de Gortari (1988-1995)*

En 1992 se da un paso determinante hacia la descentralización de la educación en el país al asignar la educación de cada estado a su respectiva "secretaría de educación estatal", evitando que existan escuelas federales en los estados.

Con este cambio además de descentralizar administrativamente la educación desde el punto de vista administrativo, se pretende eliminar las pugnas entre escuelas estatales y federales al desaparecer estas últimas, y dejar en libertad a cada estado para hacer las modificaciones necesarias en el programa de estudios para adecuarlo a la realidad que vive y que es diferente de la de otros estados.

Otra acción importante en este período es la renovación de libros de texto gratuitos para la educación primaria, entre los cuales destacan los de historia; en estas nuevas ediciones se tratan temas antes ignorados como "el Porfiriato" y temas contemporáneos como los sucesos de Tlatelolco en 1968.

No podemos pasar por alto que el Secretario de Educación que en su momento instrumentó estos cambios fue el actual Presidente Constitucional Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León.

### *El período gubernamental del Presidente Ernesto Zedillo Ponce de León (1995-2000)*

A la fecha de elaboración de este trabajo y pese a que el Dr. Zedillo ya ha tomado posesión de su cargo no se cuenta con datos definitivos sobre sus planes educativos.

### *Antecedentes de las instituciones privadas en México*

En la época prehispánica la educación fue pública destacándose la instrucción entre los aztecas. Ya durante la colonia, la enseñanza estuvo dirigida por el clero, fue por eso particularmente dogmática. En esta misma etapa, en el año de 1767, fue inaugurado el colegio de Las Vizcaínas, creado por la iniciativa privada y consagrado a la educación femenina; este colegio fue de los primeros establecimientos laicos.

El 22 de Febrero de 1822 fue fundada en México la Compañía Lancasteriana, cuyo propósito fue difundir la enseñanza media; esta compañía fue la primera que se preocupó en México por el grave y delicado problema de la enseñanza primaria popular y es un ejemplo vivo de lo que se puede ser y lograr en la iniciativa privada en materia de educación.

La lucha entablada entre los partidos Conservador y Liberal en el primer tercio del siglo pasado, dio por resultado que al llegar al poder los elementos liberales de Gómez Farfás juntamente con la supresión de los privilegios económicos de la iglesia, se pensara en organizar la educación pública laica y bajo el control general del estado conforme a las leyes del 21 y 22 de Octubre de 1833. Estas ideas no pudieron realizarse entonces debido a la oposición del partido conservador; pero al expedirse la

Constitución de 1857, la responsabilidad del estado en materia de educación y el principio laico en la instrucción elemental quedaron consagrados como principios indestructibles de la política mexicana.

En la Constitución de 1917 se reafirman los postulados de la Constitución de 1857, en relación a la intervención del Estado en la enseñanza privada, estableciéndose normas que deberían de acatar los particulares que quisieran impartir educación primaria, secundaria y normal.

Actualmente las personas que deseen impartir educación deben solicitar su incorporación a la S.E.P., a la U.N.A.M. o a alguno de sus equivalentes estatales, según el tipo de educación de que se trate, con el objeto de que los estudios tengan validez oficial. Para tal efecto deben someterse a las normas que establecen los mencionados organismos.

Las escuelas privadas se encuentran generalmente afiliadas a la Asociación Nacional de Escuelas Particulares, o a una de las Federaciones de las Escuelas Particulares que conforman la Confederación Nacional de Escuelas Particulares.

### ***La Asociación Nacional de Escuelas Particulares de la República Mexicana A.C. (A.N.E.P.)***

La A.N.E.P fue constituida el 21 de Febrero de 1974, siendo sus finalidades:

- a.- Cooperar al desarrollo de la educación en el País.
- b.- Colaborar como organismos de consulta y asesoría ante las autoridades y organizaciones similares del país y del extranjero.



- c.- Establecer relaciones de todo tipo entre todas las personas físicas o morales, relacionadas en cualquier aspecto con la enseñanza de cualquier tipo o nivel.
- d.- Establecer relaciones con asociaciones similares del país o del extranjero.
- e.- Pugnar por la elevación tanto en el orden moral, cultural y económico, de los planteles escolares asociados.
- f.- Proporcionar a sus asociados servicios jurídicos, culturales, psicotécnicos, audiovisuales, pedagógicos, administrativos, publicitarios, comerciales, asesoría financiera, deportivos, sociales y bolsa de trabajo de personal docente y administrativo.
- g.- Proporcionar a los planteles asociados asesoría jurídica para trámites ante las autoridades.

***Confederación Nacional de Escuelas Particulares, A.C.***  
***(C.N.E.P)***

La C.N.E.P fue constituida el 13 de Noviembre de 1963, siendo sus finalidades principales:

- 1.- Promover una auténtica educación integral. Formar a la persona en todo lo que el hombre es (moral, física, intelectualmente etc.)
- 2.- Promover las escuelas afiliadas.
- 3.- Ayudar a resolver los problemas de las 70 federaciones que forman la confederación y que se encuentran a lo largo de la República Mexicana.

## ***Problemática actual de las escuelas particulares***

### ***La inflación***

Las escuelas particulares como parte de todo el sistema económico del país también se han visto afectadas por la inflación. Para contar con el personal adecuado que les permita dar un mejor servicio, tienen que recurrir al aumento de colegiaturas, esto trae como consecuencia que los padres de familia manifiesten su inconformidad.

### ***Incomprensión - desconocimiento***

Los medios de comunicación irresponsables que difunden noticias falsas en contra de escuelas particulares crean incomprensión y desconocimiento en las personas que no se toman el tiempo o no tienen oportunidad de informarse adecuadamente.

### ***Problemas administrativos***

En las oficinas donde se tienen que hacer los trámites necesarios se encuentran situaciones problemáticas, entre la que destacan:

- a) Dilación al hacer los procedimientos necesarios,
- b) manejo abundante de trámites.

### ***Tratar de que exista una total responsabilidad del magisterio***

Frecuentemente el docente no toma total conciencia de que es modelo educativo a seguir por sus educandos, por lo que cae en prácticas que en otras profesiones serían inocuas pero que en este sector limita su desarrollo.

## *El modelo educativo actual y las escuelas particulares*

Niveles Educativos:

**NIVEL PREESCOLAR.-** En este nivel se educan los hábitos de maduración mental neurológica y motora para la enseñanza de la lectura y escritura del niño y su inclusión en el sistema educativo formal a la edad de 4 a 6 años con el fin de proporcionarle experiencia que le sirva de base para su educación posterior.

**NIVEL PRIMARIA.-** En la educación primaria se proporcionan al alumno conocimientos científicos, éticos y estéticos, las enseñanzas manuales y las actividades sociales necesarias para realizar los principios fundamentales que constituyen la cultura integral.

**NIVEL SECUNDARIA (MEDIO BÁSICO).-** En este nivel se pretende únicamente una cultura intelectual y moral. No tiene como fin esencial proporcionar conocimientos, sino formar hombres aptos para instruirse con personalidad crítica.

**NIVEL MEDIO SUPERIOR.- (Bachillerato)** En este nivel es necesario haber cursado los 3 años de educación secundaria para después con las bases adquiridas se proporcione al alumno información sobre los diferentes aspectos que permitan determinar con precisión sus expectativas profesionales.

**NIVEL EDUCACIÓN SUPERIOR.-** Se consideran en este todas aquellas carreras físico - matemáticas, químico - biológicas, económico - administrativas, sociales y bellas artes en las cuales el alumno se desarrollará en su vida. Se pretende desarrollar las destrezas y habilidades específicamente teórico - experimentales correspondientes al área superior de desarrollo profesional.

Actualmente se incluye en este nivel lo que antes constituía la educación normalista, encaminada al desarrollo de profesionales de la pedagogía en el área de la instrucción preescolar, primaria y secundaria, actualmente licenciados en educación. El sector particular es el que proporciona educación por medio de la iniciativa privada en cualquier parte del país.

***CAPÍTULO III:***

***ANTECEDENTES DEL PROCESO DE  
AUDITORÍA E INFORME FINAL DE  
AUDITORÍA***

## *Antecedentes del proceso de Auditoría*

### *Carta Convenio*

Contrato que celebran de una parte Colegio, S.C. y por la otra Fernando Alvarez Jordán y Mauricio Sánchez Palomo Hernández que en adelante se denominarán "los auditores" de conformidad con los siguientes antecedentes, declaraciones y cláusulas.

#### *Antecedentes*

I.- A consecuencia del Acuerdo Nacional Para La Modernización Educativa, de la elevación de la competitividad dentro de la oferta de servicios educativos públicos y privados a nivel medio y básico en nuestro país, de la necesidad de optimizar la aplicación de recursos y la explotación de ventajas competitivas, el Colegio, S.C. se ha visto en la necesidad de evaluar su capacidad administrativa a fin de descubrir los puntos de peligro a consecuencia de dichos fenómenos, y así resaltar sus posibles oportunidades.

II.- Practicar una auditoría en administración del Colegio, S.C. permitirá cumplir con las disposiciones que establece el Acuerdo Nacional Para La Modernización Educativa en relación a los servicios educativos de educación básica y media básica, con una apropiada operación de los mismos así como plantear alternativas de corto, mediano y largo plazos a los problemas que se detecte en el curso del análisis.

#### *Declaraciones*

Declara Colegio, S.C. que es una sociedad civil legalmente constituida mediante contrato de sociedad civil inscrito en el Registro Público De Personas Morales en el folio número 18133 ante el Lic. Carlos Hermosillo Pérez, Notario 44 del D.F., cuya actividad primordial es el de prestar

servicios docentes, ejecutar y promover toda clase de servicios de enseñanza, con domicilio en el D.F.

Declaran Fernando Alvarez Jordán y Mauricio Sánchez Palomo Hernández ser ambos de nacionalidad mexicana, con domicilio en el D.F. pasantes de la Licenciatura en Administración egresados de la Universidad Nuevo Mundo al momento de la firma del presente y cuyas actividades requieren de la elaboración de una tesis para la presentación de examen profesional de dicha licenciatura, esta tesis tendrá como tema la auditoría administrativa al Colegio, S.C.

#### DECLARAN LAS PARTES:

IV.- que están de acuerdo en celebrar contrato que se hacen consistir en las siguientes:

#### *Cláusulas*

PRIMER.- Objeto.- Los auditores prestarán al Colegio, S.C. servicios profesionales para una auditoría en administración con sujeción al marco de referencia, la metodología y el programa de trabajo anexos, que firmando las partes se acompaña a este contrato.

SEGUNDA.- Plazo.- Los auditores se obligan a concluir los trabajos mencionados en la cláusula primera en un plazo de 6 meses a partir de la fecha de firma de este contrato.

Los auditores tendrán el derecho a que se prorrogue el plazo fijado, para entregar los documentos producto de sus servicios profesionales objeto de este contrato cuando fuese imposible concluirlos dentro de su término por causas que no le sean imputables, en este caso los auditores solicitarán al Colegio, S.C. el plazo que se necesite especificando por escrito la causa por la que no pueda terminar oportuN.A.M.ente, una vez superada la causa que

impida la conclusión de los trabajos del Colegio, S.C. considerará un plazo adicional que en ningún caso podrá ser mayor de los seis meses estipulados en el primer párrafo.

**TERCERA.- Precio de los servicios.-** Por la prestación de los servicios, materia de este contrato, el Colegio, S.C. no pagará a los auditores cantidad alguna, puesto que se permite la elaboración de esta auditoría que incluye su dirección, coordinación, supervisión y realización de los servicios objeto de este contrato, la remuneración de los profesionales y técnicos que colaboren en su realización, la administración y gastos directos que ocasione, con espíritu de mutua ayuda, intercambiando la oportunidad de aplicación de auditoría administrativa para la tesis mencionada en las declaraciones por la información derivada de ésta.

**CUARTA.- Otra condición de la prestación de servicios.-** Previa aprobación del programa de trabajo correrán por cuenta de los auditores, los viáticos y gastos de auditoría de acuerdo con los trabajadores que tengan en vigor.

**QUINTA.- Presentación de la información.-** La información a que se refiere la cláusula tercera se presentará mediante informe ejecutivo, informe final y exposición ante el consejo de dirección del Colegio, S.C. al término del plazo convenido para el desarrollo de los trabajos mencionados.

**SEXTA.- Actividades adicionales.-** El marco de referencia de la prestación de los servicios podrá ser modificado de común acuerdo para ajustarlo y orientarlo en función de las decisiones que al afecto precise adoptar el Colegio, S.C. o del grado de avance de los servicios y modificaciones que salvo acuerdo expreso, no afectarán el contrato; en caso, que durante la vigencia del contrato el Colegio, S.C. ordene a los auditores la ejecución de actividades no comprendidas en el marco de referencia, previo costeo debidamente aprobado por las partes, se acordarán los gastos y honorarios correspondientes.



**SÉPTIMA.-** Flujo de información para los estudios.- Las partes convienen mantener un contacto permanente para que se suministren a los auditores todos los elementos de información que precise la ejecución de los estudios y en su caso se le comuniquen las decisiones sobre la estrategia del desarrollo del estudio que adopte el Colegio, S.C. para tal efecto el Colegio, S.C. y los auditores nombrarán a los representantes para constituir el canal de comunicación institucional capaz de asegurar la cooperación de las áreas cuya participación sea necesaria para el desarrollo del estudio.

El Colegio, S.C. por conducto de su representante o representantes proporcionará oportU.N.A.M.ente a los auditores la información que le sea requerida.

**OCTAVA.-** Propiedad de los estudios.- Los auditores convienen en no divulgar en forma alguna los datos y resultados obtenidos con motivo de la ejecución de los servicios contratados sin la aprobación expresa tomando en consideración que dichos datos y resultados son propiedad del Colegio, S.C., este acuerdo incluye el no mencionar el nombre del Colegio, S.C. en la impresión de la tesis.

**NOVENA.-** Relación laboral.- En ningún momento existirá relación laboral entre los auditores y el Colegio, S.C. en consecuencia los auditores se obligan a resarcir al Colegio, S.C. de cualquier daño derivado de este concepto.

**DÉCIMA.-** Para la interpretación y cumplimiento de este contrato se somete a las leyes y tribunales del distrito federal con renuncia a cualquier otro fuero que por razón de domicilio presente a futuro pudiera corresponder.

así otorgan y firman las partes a uno de marzo de mil novecientos noventa y cuatro.

Auditores

Colegio, S.C

## ***INFORME FINAL DE AUDITORÍA***

### ***Marco de referencia y alcance de la auditoría administrativa al Colegio, S.C.***

La auditoría administrativa a desarrollar en el Colegio, S.C. se planea mediante un proceso que implica una visión que va de lo general a lo particular. Este proceso implica un análisis de la situación del país y de la rama a la que pertenece el sistema (Colegio), los planes, problemas coyunturales y retos que se están desarrollando, los objetivos para los que fue creado, sus planes y proyectos a corto y mediano plazos; de lo anterior se desprenden los factores y elementos que influyen en el desarrollo del sistema y sus planes, cuyo estudio y análisis nos darán la medida para saber su capacidad administrativa y de respuesta a su entorno, a los problemas y retos que enfrenta en lo particular y como parte de un sector, el educativo, y de un país: México.

1. Como objetivo final y por tanto resultado de la Auditoría administrativa a aplicarse al Colegio, S.C. se aportarán consideraciones y recomendaciones para en lo general:<sup>17</sup>
2. disminuir las debilidades y consolidar las fortalezas una vez conocida la capacidad administrativa del sistema,
3. corregir problemas que aquejan al sistema y prevenir las amenazas potenciales,
4. valorar la aplicación de los planes actuales;

y en lo particular:

1. evaluar las condiciones actuales de la comunidad,

2. alcanzar una difusión amplia de las características del sistema a la sociedad, su publicidad y promoción
3. elevar la participación de la comunidad educativa en el quehacer educativo,
4. establecer intercambios y alianzas con otras instituciones educativas,
5. evaluar los elementos favorables y desfavorables del medio ambiente hacia el quehacer educativo,
6. evaluar los planes de estudio y su reconocimiento oficial y social,
7. evaluar el plantel y sus instalaciones educativas,
8. evaluar los medios y recursos de apoyo educativo,
9. mejorar los sistemas de abastecimiento de recursos materiales y humanos,
10. mejorar los sistemas de reclutamiento, selección y capacitación de personal,
11. mejorar los sistemas de organización, manejo, evaluación y remuneración del personal,
12. evaluar las políticas, filosofía y estilo gerencial,
13. evaluar la organización para las operaciones,
14. evaluar la organización para la supervisión,

15. mejorar la organización y los sistemas de enseñanza utilizados en la actualidad,
16. elevar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos de aprendizaje,
17. optimizar las fuentes de financiamiento,
18. elevar utilidades,
19. eficientar las políticas y estructura de los registros e informes contables y financieros,
20. mejorar la obtención, flujo y aplicación de la información, y
21. mejorar el funcionamiento de los sistemas contables y de auditoría interna.

### ***Alcances y limitaciones de la auditoría***

Esta auditoría analizará los factores que intervienen en la productividad del colegio y aportará sugerencias para mejorarlos en lo particular tal y como se ha establecido en sus objetivos.

Debido a lo anterior y al tiempo y presupuestos destinados para el presente estudio, no se realizarán estudios a profundidad de la operatividad, de los registros contables ni estadísticos, de las técnicas pedagógicas ni otros que no estén expresamente mencionados en los objetivos, el marco de referencia o la metodología fuera de los estrictamente necesarios para cumplir con esta última.

## *Metodología*

La auditoría se desarrollará en tres fases perfectamente definidas según descripción:

### *Primera fase*

En esta se realizará un estudio general del Colegio, S.C. desde la Teoría General de los Sistemas; el objetivo es recopilar los antecedentes de la institución a auditar que arrojaran datos generales de la organización, su constitución, estructura, funcionamiento, fortalezas y debilidades.

Con estos antecedentes se establecerá una relación entre las fortalezas y debilidades que la Dirección General del Colegio y las Direcciones de Área consideran como sobresalientes y que los auditores estiman como razonables desde una primera aproximación, además de aportar los conocimientos generales que ayudarán a la realización de la siguiente fase.

El establecimiento de objetivos de la auditoría forma ya parte de esta primera fase, y para ello se consideraron:

### **I PROBLEMAS COYUNTURALES Y RETOS DEL PAÍS**

1. Globalización del mercado educativo con un aumento de la competencia y la utilización de nuevas tecnologías antes inalcanzables. Esto ha desencadenado un proceso de modernización.
2. Entorno recesivo mundial que ha incidido en una desaceleración de la economía nacional que presenta recesión en algunos sectores.

## II PROBLEMAS COYUNTURALES Y RETOS DEL SECTOR EDUCACIÓN

1. Modernización del Sistema Educativo Nacional expresados en el Plan Nacional de Desarrollo 89-94 y en especial en el Programa Nacional de Modernización Educativa, cuyos principales puntos son:<sup>18</sup>
  - a) mejorar la calidad del sistema educativo,
  - b) elevar la escolaridad de la población,
  - c) descentralizar la educación para adecuarla a los diferentes sectores de la población,
  - d) fortalecer la participación de la sociedad en el quehacer educativo,
  - e) consolidar los servicios efectivos,
  - f) reorientar aquellos que no armonizan con las circunstancias,
  - g) implantar modelos educativos adecuados a las necesidades de la población e introducir innovaciones adaptadas al avance científico y tecnológico mundial
2. BAJA EN LA SOLICITUD DE SERVICIOS EDUCATIVOS PRIVADOS OCASIONADO POR LA FALTA DE RECURSOS ECONÓMICOS DE LA POBLACIÓN SOLICITANTE.

## III OBJETIVOS DEL SISTEMA<sup>19</sup>

1. Prestar servicios docentes.

2. Ejecutar y promover toda clase de servicios de enseñanza.
3. La adquisición de bienes muebles e inmuebles necesarios para los fines de las sociedad.
4. En general la realización de todos los actos y operaciones necesarias o convenientes para los fines de la sociedad.
5. Obtener financiamiento para el logro de los fines de la sociedad.

#### IV PROPÓSITOS Y PROYECTOS DEL SISTEMA<sup>20</sup>

1. Prestar servicios docentes de la más alta calidad que permita a sus educandos egresados competir favorablemente en el entorno actual.
2. Ejecutar y promover toda clase de servicios de enseñanza para la elevación del nivel educativo de la población
3. Apertura de un nuevo plantel para la primaria.
4. Modernización y ampliación de sus laboratorios, particularmente los de cómputo.
5. Aplicación de una enseñanza de alta calidad que además de cumplir eficientemente la totalidad de los objetivos oficiales sea 100% bilingüe español - inglés.
6. Tener una presencia real como opción educativa para la población del norte de la zona metropolitana de la Cd. de México y los municipios conurbados del Estado de México.

7. Saturación al 100% de su capacidad instalada de atención a educandos.

## V FACTORES SUJETOS A INVESTIGAR Y SUS ELEMENTOS

### 1. MERCADEO Y COMUNICACIÓN SOCIAL

- a) Condiciones actuales de la comunidad.
- b) Difusión de las características del sistema a la sociedad, su publicidad y promoción.
- c) Participación de la comunidad educativa en el quehacer educativo.
- d) Intercambios y alianzas con otras instituciones educativas

### 2. MEDIO AMBIENTE.

- a) Elementos favorables y desfavorables del medio ambiente hacia el quehacer educativo.

### 3. PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS.

- a) Planes de estudio y su reconocimiento oficial y social.

### 4. MEDIOS Y RECURSOS EDUCATIVOS.

- a) Plantel y sus instalaciones educativas.
- b) Medios y recursos de apoyo educativo.



5. ABASTECIMIENTO

- a) Sistemas de abastecimiento de recursos

6. RECURSOS HUMANOS.

- a) Sistemas de reclutamiento, selección y capacitación de personal.
- b) Sistemas de organización, manejo, evaluación y remuneración del personal.

7. DIRECCIÓN Y SUS POLÍTICAS.

- a) Políticas filosofía y estilo gerencial.
- b) Organización para las operaciones.
- c) Organización para la supervisión.

8. PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE.

- a) Organización y sistemas de enseñanza utilizados en la actualidad.
- b) Eficiencia y eficacia en el logro de objetivos de aprendizaje.

9. FINANCIAMIENTO.

- a) Políticas y fuentes de financiamiento.
- b) Utilidades.

## 10. CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA.

- a) Estructura de los registros e informes contables y financieros.
- b) Obtención, flujo y aplicación de la información.
- c) Funcionamiento de los sistemas contables y de auditoría interna.

Se utiliza el enfoque sistemático de la administración para esta fase por considerarse al colegio como un sistema inmerso en un suprasistema o sistema superior, el Sistema Educativo Nacional en lo referente al área educativa e interrelacionado con otros sistemas, como pueden ser la sociedad o las autoridades administrativas, con los cuales interacciona como sistema abierto que es; por otra parte se compone de subsistemas que lo componen y que interaccionan entre sí.

De esta forma se plantean las siguientes actividades a desarrollar durante esta fase en los elementos a considerar:

- a) en cuanto a el sistema colegio con respecto a otros sistemas:

### I Análisis de los Documentos Marco del Sistema Educativo Nacional

1. Plan Nacional de Desarrollo 1988/94
2. Plan Nacional de Desarrollo 1994/2000
3. Ley Federal de Educación
4. Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica y Media Básica

## 5. II Análisis de los Documentos Básicos del Colegio: Acta Constitutiva

6. Poderes notariales

7. Manual de organización y procedimientos

8. Manual de políticas

9. Contrato Colectivo de Trabajo

b) en cuanto a los subsistemas que lo integran:

I Plática con Directores con aplicación de cuestionarios a cada director de área

II Visita a cada subsistema para estudiarlo mediante contacto personal.

Al término de esta fase se entregará un Informe Prediagnóstico para ser comentado y establecer puntos relevantes para su atención especial.

### ***Segunda fase***

Una vez recogidos y analizados los datos anteriores se procederá a un Análisis Factorial según la metodología de Klein y Gravinsky (método de investigación industrial para la auditoría de la productividad) adaptada a una empresa que produce servicios educativos. Considerando que ya se conocen los subsistemas que lo componen es de suma importancia analizar al colegio desde otra perspectiva: los 10 factores que componen una empresa productora de servicios educativos. Estos factores no guardan necesariamente una relación directa con cada subsistema, por lo que aunados a los resultados de la fase anterior nos dan una visión bidimensional de la organización y su funcionamiento.

Los factores para este análisis son los mencionados anteriormente como actores sujetos a investigar y sus elementos.<sup>21</sup>

Cada factor será analizado con base en listas checables cuyos ítems<sup>22</sup> son investigados, revisados y corroborados<sup>23</sup> de tal manera que al término de esta fase se obtenga su nivel de eficiencia y una relación de a que factores limita, debido a que al interrelacionarse, cada factor puede ser limitante de otro. Este análisis será realizado mediante el desglose de cada factor en sus elementos, los cuales se estudiarán a detalle y en acuerdo con la Dirección General del colegio y las Direcciones de área se les asignará un peso en su participación dentro del factor; a su vez y en este mismo esquema se llegará a un acuerdo para establecer el peso de cada factor en el funcionamiento del sistema para llegar a su eficiencia factorial y una eficiencia global.

Producto de este análisis factorial se determinarán:

1. las deficiencias en cada elemento de los factores y los pasos para subsanarlas;
2. las fuentes de la ineficiencia del sistema en general y de cada factor en particular;
3. los efectos de la ineficiencia de cada factor en la eficiencia/ineficiencia de otros factores; y
4. los factores que tanto por su alta participación en la eficiencia del sistema como por el número de factores limitados deba ser los primeros en trabajar para su efficientización.

Previo a la redacción del informe final se comentarán los hallazgos de la auditoría con la Dirección General y de ser necesario con las Direcciones de Área para su puntualización y depuración.

### *Tercera fase*

Como resultado final de este trabajo se entregará un Informe Final de Auditoría con toda la información anterior; una parte fundamental de dicho informe lo constituyen las recomendaciones para superar las deficiencias encontradas en el sistema en cada uno de los factores analizados. Estas recomendaciones debidamente calendarizadas, con presupuesto suficiente y responsables asignados para su cumplimiento se podrán transformar en un plan de prosecución para la superación y desarrollo del sistema.

En una primera instancia los resultados del Informe Final de Auditoría se discutirán para su conocimiento con el Consejo de Administración, para después pasar a la elaboración del plan de prosecución, que debidamente planeado, asignado a responsables y con los recursos adecuados, se pondrá en práctica posterior a la auditoría; este plan no es responsabilidad directa de los auditores, pero una vez integrado éstos pueden encargarse de su supervisión y evaluación.

Como segunda instancia y una vez establecido el Plan de Prosecución se explicarán los resultados de la auditoría a los directores de área, los detalles del plan, y los requerimientos para su cabal aplicación.

En una tercera y última instancia se evaluará la aplicación del plan de prosecución, los éxitos obtenidos y las deficiencias del caso para la corrección de desviaciones.

### *Cuadro de equivalencias de los factores a estudiar considerados por Klein y Gravinski adaptados a este estudio.*

Considerando que el Análisis Factorial fue diseñado para empresas del sector industrial, y el Colegio, S.C. es una empresa que produce servicios educativos, es necesario realizar algunas adaptaciones a los factores, por lo que se detallan las equivalencias utilizadas para tales adaptaciones:

## ANÁLISIS FACTORIAL

1. Medio Ambiente: conjunto de influencias externas que actúan sobre la operación de la empresa; como función tiene la de mantener oportuamente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas.
2. Política y Dirección (administración general): orientación y manejo de la empresa mediante la dirección y vigilancia de sus operaciones, la fijación de objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.
3. Productos y Procesos: selección y diseño de los bienes que se han de producir y de los métodos usados en la producción de los mismos, lógicamente seleccionando los más adecuados.
4. Financiamiento: manejo de los aspectos monetarios y crediticios de la manera más eficientemente posible.
5. Medios de Producción: inmuebles, equipos, maquinaria, herramientas e instalaciones de servicio.
6. Fuerza de Trabajo: personal ocupado por la empresa como consecuencia de una previa selección de los mismos, así como su adiestramiento y organización.
7. Suministros: materias primas, materiales auxiliares y servicios.
8. Actividad Productora: transformación de los materiales en productos que puedan comercializarse de una forma eficiente y económica.
9. Mercadeo: orientación y manejo de la venta y de la distribución de los productos o servicios.
10. Contabilidad y Estadística: registro e información de las transacciones y operaciones, así como la organización para su recopilación.

## ADAPTACIÓN AL COLEGIO

1. Medio Ambiente: sin adaptación
2. Política y Dirección (administración general): orientación y manejo del colegio mediante la dirección y vigilancia de sus operaciones, la fijación de objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.
3. Productos y Servicios Educativos: selección y diseño de los productos educativos que se han de ofrecerse y servicios que los complementan.
4. Financiamiento: sin adaptación
5. Medios y Recursos Educativos: inmuebles, equipos, laboratorios, biblioteca, herramientas e instalaciones de servicio.
6. Recursos Humanos: personal ocupado por la empresa como consecuencia de una previa selección de los mismos, así como su adiestramiento y organización.
7. Suministros: sin adaptación
8. Proceso Enseñanza Aprendizaje: métodos y sistemas pedagógicos de emisión del conocimiento por parte del mentor y asimilación de estos conocimientos por el educando.
9. Mercadeo: orientación y manejo de la imagen del colegio, sus servicios y sus alumnos egresados.
10. Contabilidad y Estadística: sin adaptación.

### *Cronología de la auditoría*

Las siguientes gráficas de Gantt proporcionan una cronología esquemática de la auditoría y sirven de guía para su cumplimiento en actividad, tiempo y resultado obtenido.

**Investigación para Diagnóstico Preliminar**

#	ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO	Fechas		MARZO					ABRIL				
			Inicio	Término	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Análisis de los Documentos Marco del Sistema Educativo Nacional	Cédula de cada documento analizado	Febrero 28	Marzo 5										
2	Análisis de los Documentos Básicos del Colegio	Cédula de cada documento analizado	Marzo 7	Marzo 12										
3	Práctica con Directores sobre los motivos, alcances, limitaciones y de la Auditoría Administrativa y su interrelación con el personal.	Consenso sobre la conveniencia de su aplicación y compromiso p de apoyo a su desarrollo.	Marzo 14	Marzo 15										
4	Elaboración de cuestionarios y guías para entrevista.	Cuestionarios y guías para entrevista con los subsistemas del col	Marzo 14	Marzo 19										
5	Entrevista con aplicación de cuestionarios a cada director de área	Cédula de entrevista por cada área y cuestionarios resueltos.	Marzo 22	Marzo 26										
6	Visita a cada área	Cédula de investigación de campo por área.	Marzo 22	Marzo 26										
7	Análisis de la información recabada	Informe preliminar por área del colegio.	Marzo 22	Marzo 29										
8	Redacción final del Informe Diagnóstico Preliminar	Informe Diagnóstico Preliminar	Marzo 29	Marzo 31										
9	Discusión del Informe Diagnóstico Preliminar	Comentarios y sugerencias para incorporar a la Fase II	Abril 1	Abril 2										

**# NOTAS**

- 1 Plan Nacional de Desarrollo 1988/94, Ley Federal de Educación, Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica y Media Básica
- 2 Acta constitutiva, Poderes notariales, Manual de organización y procedimientos, Organigrama, Manual de políticas, Contrato colectivo,
- 8 A realizarse con el Director General



**Análisis Factorial**

#	ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO	Fechas		ABRIL					MAYO					JUNIO				
			Inicio	Término	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Elaboración de pruebas, cuestionarios, estudios por cada factor y su	Pruebas, cuestionarios, estudios por cada factor y sus el	Abril 4	Abril 16															
2	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Abastecim	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Abril 18	Abril 23															
3	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Contabili	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Abril 18	Abril 23															
4	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Dirección	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Abril 25	Abril 30															
5	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Medio Am	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Abril 25	Abril 30															
6	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Medios y	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 2	Mayo 7															
7	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Mercadeo	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 2	Mayo 7															
8	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Proceso E	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 9	Mayo 14															
9	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Financiam	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 9	Mayo 14															
10	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Productos	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 16	Mayo 21															
11	Aplicación de pruebas, cuestionarios y estudios del factor Recursos	Pruebas, cuestionarios y estudios del factor aplicadas.	Mayo 16	Mayo 21															
12	Análisis del factor Abastecimiento de recursos.	Informe del factor Abastecimiento de recursos.	Mayo 23	Mayo 28															
13	Análisis del factor Contabilidad y estadística.	Informe del factor Contabilidad y estadística.	Mayo 23	Mayo 28															
14	Análisis del factor Dirección y sus políticas.	Informe del factor Dirección y sus políticas.	Mayo 30	Junio 4															
15	Análisis del factor Medio ambiente.	Informe del factor Medio ambiente.	Mayo 30	Junio 4															
16	Análisis del factor Medios y recursos educativos.	Informe del factor Medios y recursos educativos.	Junio 6	Junio 11															
17	Análisis del factor Mercadeo y comunicación social	Informe del factor Mercadeo y comunicación social	Junio 6	Junio 11															
18	Análisis del factor Proceso enseñanza-aprendizaje.	Informe del factor Proceso enseñanza-aprendizaje.	Junio 13	Junio 18															
19	Análisis del factor Financiamiento	Informe del factor Financiamiento	Junio 13	Junio 18															
20	Análisis del factor Productos y servicios educativos.	Informe del factor Productos y servicios educativos.	Junio 20	Junio 25															
21	Análisis del factor Recursos humanos.	Informe del factor Recursos humanos.	Junio 20	Junio 25															

**# NOTAS**

Los elementos de cada factor se detallan en el Marco de Referencia

Programa de Auditoría Administrativa

**Colegio, S.C.**

Fase III

## Análisis de Factores Ineficientes por Proceso Administrativo

#	ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO	Fechas		JUNIO					JULIO					AGOSTO				
			Inicio	Término	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Elaboración de Cuestionarios y Pruebas por Factor y por paso del	Cuestionarios y Pruebas por Factor y Paso del Proceso Administr	Junio	Julio															
			27	2															
2	Aplicación de pruebas por Factor	Cédulas de auditoría por Factor que determinen su causa de inefi	Julio	Julio															
			4	16															
3	Redacción de Informe por Factor	Informe por Factor	Julio	Julio															
			18	22															

### # NOTAS

- 1 Sólo se realizará esta fase en los factores que presenten un índice de eficiencia igual o inferior a 85% o subsistema que impacte la eficiencia de cualquier factor con más del 30% de su razón de ineficiencia.

Programa de Auditoría Administrativa

**Colegio , S.C.**

Fase III

## Análisis de Factores Ineficientes por Proceso Administrativo

#	ACTIVIDAD	PRODUCTO ESPERADO	Fechas		JUNIO					JULIO					AGOSTO				
			Inicio	Término	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Elaboración de Cuestionarios y Pruebas por Factor y por paso del	Cuestionarios y Pruebas por Factor y Paso del Proceso Administr	Junio	Julio															
			27	2															
2	Aplicación de pruebas por Factor	Cédulas de auditoría por Factor que determinen su causa de inefi	Julio	Julio															
			4	16															
3	Redacción de Informe por Factor	Informe por Factor	Julio	Julio															
			18	22															

### # NOTAS

- 1 Sólo se realizará esta fase en los factores que presenten un índice de eficiencia igual o inferior a 85% o subsistema que impacte la eficiencia de cualquier factor con más del 30% de su razón de ineficiencia.

## *Informe prediagnóstico*

### *Descripción de los trabajos realizados.*

En esta etapa se realizó una investigación de campo en el plantel del Colegio, S.C. ubicado en la calle de Cienfuegos 743, Col. Lindavista, en México D.F., único con que cuenta a la fecha. Durante esta investigación se visitaron las diferentes instalaciones y secciones abajo mencionadas, observando su estructura y funcionamiento aparente. Durante el transcurso de esta se formularon diversas preguntas a los responsables que aclararon las situaciones descritas en cada una de las áreas<sup>24</sup>.

Simultáneamente se realizó una investigación documental que más tarde se detalla en la que se apoyará la auditoría desde los puntos de vista normativo, administrativo y financiero.

### *Antecedentes y objetivo de la auditoría*

Los antecedentes inmediatos de la presente auditoría se mencionan en la carta convenio previamente firmada que dice textualmente:

“...A consecuencia del acuerdo nacional para la modernización educativa, de la elevación de la competitividad dentro de la oferta de servicios educativos públicos y privados a nivel medio y básico en nuestro país, de la necesidad de optimizar la aplicación de recursos y la explotación de ventajas competitivas, el Colegio, S.C. se ha visto en la necesidad de evaluar su capacidad administrativa a fin de descubrir los puntos de peligro a consecuencia de dichos fenómenos, y así resaltar sus posibles oportunidades.”

De igual forma los objetivos también se mencionan en el citado documento:

“... Practicar una auditoría en administración del Colegio, S.C. permitirá cumplir con las disposiciones que establece el acuerdo nacional para la modernización educativa en relación a los servicios educativos de educación básica y media básica, con una apropiada operación de los mismos así como plantear alternativas de corto, mediano y largo plazos a los problemas que se detecte en el curso del análisis.”

### ***Fuentes de información de los antecedentes de la institución a auditar.***

La totalidad de la información obtenida en la investigación de campo fue proporcionada por los titulares de cada área o instalación o en su caso observada en forma directa y fehaciente; respecto de los documentos analizados todos fueron proporcionados por el Director General Ing. Alfonso González.

#### ***Directores de área entrevistados***

- Dirección General
- Sección Primaria
- Sección Secundaria
- Sección Preparatoria, turnos matutino y vespertino
- Administración
- Coordinación General de Disciplina
- Mantenimiento

ESTA ES LA BIBLIOTECA

*Áreas e instalaciones visitadas (subsistemas estudiados)*

- Dirección General
- Sección Primaria
- Sección Secundaria
- Sección Preparatoria, turnos matutino y vespertino
- Recepción y Caja
- Consultorio Médico
- Servicios de Orientación Educativa
- Campos Deportivos
- Biblioteca
- Contabilidad
- Laboratorios y Talleres
- Cafetería

### *Documentación analizada*

- Acta constitutiva de Colegio, S.C.
- Poderes notariales.
- Manual de organización y procedimientos que incluya organigrama de la institución.
- Copia del contrato de servicios con los padres de familia.
- Reglamento de alumnos y profesores.

### *Alcances y limitaciones de los antecedentes de la institución a auditar*

Este documento tiene como objetivo el tener una visión general de la institución con la cual los auditores se han acercado y familiarizado recientemente.

Producto de este acercamiento los auditores formularán recomendaciones sobre los medios de investigación a utilizar y las probables áreas críticas en la que se deberá poner especial atención, así como la detección de probables obstáculos que puedan dificultar el desarrollo de los trabajos de auditoría.

Es de suma importancia hacer notar que se trata de una aproximación previa y no un estudio detallado y profundo de la institución, por lo que los comentarios aquí presentados deben ser considerados como una guía y no como una conclusión definitiva.

La investigación de campo fue llevada a cabo según lo planeado en la respectiva gráfica. Durante este tiempo se hicieron observaciones directas calendarizadas de las diferentes instalaciones y áreas mencionadas, acercándose a los titulares para aclarar las dudas que se presentaron, el detalle se vio limitado al tiempo disponible para cada una de las áreas y a la complejidad de las mismas.

La investigación documental atiende a los objetivos descritos anteriormente, por lo que en esta etapa del análisis de ellos sólo se buscaron anomalías o rasgos muy particulares que se salieran de lo común; el análisis detallado se realizará durante el progreso de la auditoría propiamente dicha.

Se utilizó en esta etapa de la auditoría el enfoque sistemático de la administración, razón por la cual el estudio está dividido según los diferentes subsistemas que interactúan y no por los factores que intervienen en la institución.



## *Resultados derivados de la revisión*

### *- Dirección General<sup>25</sup>*

Desempeñada por el Ing. Alfonso González muestra preocupación por el crecimiento y desarrollo de la institución con planes para ello, entre los cuales se destacan:

1. La rehabilitación del plantel actual
2. La modernización de los equipos de cómputo y su uso generalizado por el personal.
3. La mejora en las condiciones económicas y profesionales del personal.
4. El aumento en la captación de alumnos que permitan el desarrollo del colegio.

Tiene como metodología el dejar hacer al personal y apoyarlo en lo necesario comunicándole sus planes.

### *- Sección Primaria<sup>26</sup>*

Alumnos de nivel socioeconómico medio-bajo a medio-medio. La directora de la sección ejerce liderazgo, bajo ella comparten responsabilidades la directora técnica con la coordinadora de inglés; entre ambas apenas existe una delimitación clara de responsabilidades y autoridad. Profesoras con gusto por su trabajo pero que no denotan un compromiso personal para con la institución. Los padres de familia no apoyan a la sección de inglés con intensidad suficiente por considerarlo secundario. Saturada al 90%.

### **- Sección Secundaria <sup>27</sup>**

Alumnos de características similares en esta sección. Profesores con cierto apego por el magisterio pero sin un compromiso para con la institución a la que consideran como una fuente de trabajo como cualquier otra. Se puede percibir una cierta desorganización que cae en las contraórdenes, la duplicación de trabajo o los avisos de último momento, la supervisión escasa. Se ve indisciplina marcada de los alumnos, a quienes los coordinadores reprimen. Saturada al 99%.

### **- Sección Preparatoria, turnos matutino y vespertino<sup>28</sup>**

Los alumnos de esta sección no asisten en términos generales por convicción sino por ser obligados por sus padres, su nivel socioeconómico es similar al del resto del plantel. No aprecian la institución y la denigran con sobrenombres como el de "VICKY", situación que es fomentada por parte de los profesores, los que en términos generales no muestran particular entusiasmo por su trabajo ni por la institución. La supervisión a la planta docente es limitada. Turno matutino saturado al 97%, vespertino al 20% con una tendencia en los últimos dos años a disminuir en la población. La colegiatura de este turno es 25% menor a la del turno de la mañana.

### **- Recepción y Caja<sup>29</sup>**

Sistema de caja electrónica computarizada que permite una rápida atención en lo referente a checar adeudos, aunque la velocidad de la cajera no va a la par, continuamente tiene problemas que podría solucionar para los que pide ayuda a la secretaria que da informes y que le sirve demás de soporte, esta última recibe telefonemas, da informes con eficiencia y auxilia como secretaria a la administración. El horario de esta sección es de 7:00 a 14:00 hrs.

### **- Consultorio Médico<sup>30</sup>**

Atendido por una médico con horario de 8:00 a 15:00 hrs. Su labor es plenamente satisfactoria en cuestión médica pero acostumbra el desorden entre la población estudiantil que va a visitarla, de la cual algunos solo lo hacen como excusa para salir del salón de clase sin necesidad real. Es extremadamente celosa del trabajo y no permite a nadie el atender siquiera problemas menores típicos de infantes como pueden ser pequeños rasguños o similares. Existe una pugna con el departamento de Orientación Educativa.

### **- Servicios de Orientación Educativa<sup>31</sup>**

Atendido por 2 pedagogas que proporcionan orientación educativa y dan orientación vocacional a preparatoria, además de cumplir con los requisitos de la S.E.P. para secundaria.

### **- Campos Deportivos<sup>32</sup>**

Dentro del plantel son insuficientes pero se auxilian para las clases de deportes en el Deportivo Miguel Alemán que se encuentra a una cuadra y que tiene todos los servicios. Dentro del edificio los descansos son escalonados para evitar interferencia de las diferentes secciones.

### **- Biblioteca<sup>33</sup>**

Pobre en contenido, sus publicaciones tienen un alto promedio de edad en la publicación; un muestreo arrojó un promedio de 12 años. No hay ficheros en forma ni una clasificación adecuada, razón por la que es más utilizada como centro de fotocopiado o aula de clase extra que como biblioteca. Se están comprando nuevos volúmenes para su renovación y hay un plan incipiente de organización y reclasificación.

#### *- Contabilidad<sup>34</sup>*

El resultado final de los procesos contables son adecuados en términos generales pero su proceso tiene puntos críticos por carencias en el control de almacenes de libros o uniformes, cálculos de pago de impuestos en ocasiones inexactos, no hay evidencias de contar con auxiliares para la integración de cuentas colectivas . El contador es de trato voluble y temperamento irritable con obsolescencia en sus conocimientos fiscales y de tecnología contable; usuario incipiente de la computadora en la cual se llevan a cabo los registros contables tiene frecuentes problemas para los cuales requiere auxilio.

#### *- Laboratorios y Talleres<sup>35</sup>*

Razonablemente montados cumplen con los mínimos establecidos por las autoridades educativas. No se nota un interés especial de los titulares de cada uno de ellos por tenerlos bien aseados y ordenados, con excepción de los de cómputo que se encuentran notablemente mejor en este aspecto, aunque existe cierto desorden en el del primer piso.

#### *- Cafetería<sup>36</sup>*

Funciona como auxiliar y no es invitante a permanecer en ella, lo cual está además prohibido fuera del espacio del recreo y descansos. Su desempeño en la mañana es bastante bueno aunque para el turno vespertino baja considerablemente, quizá producto del cansancio de las personas que la atienden.

#### *- Acta constitutiva de Colegio, S.C.<sup>37</sup>*

Constituido como sociedad civil lo cual le permite ser excluido como causante del I.S.R., dirigido por consejo de administración.

**- Poderes notariales.<sup>38</sup>**

Dan poder de representar plenamente a la sociedad a tres integrantes del consejo de administración y al Director General.

***Reglamento Interior de Trabajo.***

No existe en forma oficial debidamente redactado y difundido.

***Reglamento de alumnos y profesores.***

Registrado ante las autoridades educativas respectivas cumple con los mínimos establecidos por estas sin imprimirle un carácter propio de la institución ni darle una mayor profundidad a los conceptos y normas establecidas.

***Reglamento de la Sociedad de Padres de Familia***

No fue entregado para su análisis por lo que se presume su inexistencia.

***Reglamento de la Sociedad de Alumnos***

No fue entregado para su análisis por lo que se presume su inexistencia.

**- Manual de organización y procedimientos que incluya organigrama de la institución.<sup>39</sup>**

El organigrama muestra líneas de responsabilidad-autoridad no muy claras y con errores de diagramación; también denota demasiadas personas dependientes de una sola.

El manual de procedimientos no existe.

### *Copia de los contratos del personal.*

Establece los puntos más de acuerdo a las necesidades de la S.E.P. que a los fundamentos de la Ley Federal del Trabajo, lo cual puede atraer consecuencias en un futuro, pues no establece período vacacional, obligaciones expresas y exactas del trabajador, monto de aguinaldo, forma de pago, etc.

### *Fortalezas y debilidades encontradas*

Al estudiar en una primera aproximación al Colegio se encuentran interesantes rasgos que hacen pensar en sus enormes posibilidades de desarrollo. Dichas oportunidades se basan en su localización media en cuanto a cuotas y servicios dentro de la oferta educativa en el norte del D.F., lo cual le permite una flexibilidad de operación para abarcar un mayor segmento de mercado debido a que puede ser accesible no solo para quienes tradicionalmente acude a él, sino además para los estratos superiores que en esta época de crisis buscan opciones educativas de calidad a precios competitivos, y por otro lado a estratos inferiores que ante un buen servicio se esfuercen por contratarlo considerando en la actual una adecuada relación precio - calidad.

La institución cuenta con un plantel adecuado para la enseñanza que pese a haber sido construido hace ya 30 años fue planeado exprofeso para ello, lo cual si no es óptimo por los cambios en los conceptos de educación si permite interesantes adecuaciones como son los dos laboratorios de cómputo con que actualmente cuento con un total de 95 computadoras PC AT 386. Su planta docente según lo dicho por los directores de cada sección posee un nivel curricular y académico alto en términos generales, el 100% del profesorado de primaria y secundaria es titulado, el 40% de secundaria estudió licenciatura y el 93% de preparatoria tiene autorización definitiva de la U.N.A.M., los servicios educativos anexos que presta como los

Departamentos de Orientación y Psicopedagogía, Servicios Médicos, Actividades Culturales y Recreativas son un valioso soporte a la educación.

En adición su ubicación en la colonia Lindavista con excelentes comunicaciones como lo son Av. Insurgentes Norte, Av. Montevideo (Eje 5 Norte), Av. I.P.N., las estaciones del Metro Lindavista, Indios Verdes y Basílica la hacen una opción interesante para futuros alumnos en una amplia zona del norte de la zona urbana.

Ante estas perspectivas de desarrollo nos encontramos por otro lado con profesores poco motivados para desempeñar su trabajo que frecuentemente se expresan de la institución despectivamente y con conceptos que denotan una subvaluación de ella y del trabajo que realizan, una organización que presenta aspectos poco equilibrados al contar con 8 personas para los servicios administrativos de la sección secundaria con 360 alumnos, 2 para primaria con 250 y 6 para preparatoria con 650, por dar un ejemplo. Otro problema que causa preocupación es la mala reputación de que goza ante la comunidad que la conceptúa como una institución de nivel educativo adecuado pero con bases formativas negativas, esto derivado y reforzado por los frecuentes problemas causados por alumnos uniformados fuera de la institución tanto en horas de clase como fuera de ellas, escándalos por alcoholismo y el mucho tiempo que se puede observar a los alumnos en la calle antes y después de entrar a sus clases. Esta última situación se ha visto disminuida últimamente pero aún presenta problemas importantes de imagen.

### *Sugerencias al programa de auditoría*

Con base en lo revisado se pueden apreciar esencialmente 4 problemas a considerar como primordiales y probables causas del resto de los problemas conocidos:

**1.- Baja saturación de la capacidad del plantel.** Aunque la primaria, secundaria y preparatoria matutina están casi saturadas aún existen espacios

para aumentar la utilización del plantel optimando horarios y evitando horas perdidas entre clases. La preparatoria vespertina puede también optimizar su funcionamiento, aumentar su captación de alumnos o eventualmente desaparecer por incosteable.

**2.- Baja motivación de parte importante del personal que no tiene un compromiso profundo para con la institución, lo cual desemboca en una falta de productividad y una calidad deficiente en los servicios educativos prestados. Al considerar a la institución únicamente como su fuente de trabajo de la cual obtienen los medios para subsistir y no darse cuenta que del desarrollo del colegio puede depender en parte importante el desarrollo personal, los trabajadores hacen el esfuerzo mínimo requerido para "cumplir" con su labor, reflejándose esto en una calidad y cantidad del servicio prestado mucho menor a la que se podría ofrecer con los mismos recursos, es decir, una baja productividad.**

**3.- Falta de comunicación y coordinación vertical dentro de la organización en lo referente a las metas y planes institucionales. El grueso de los trabajadores no conocen las metas y los planes fijados por los directivos para la institución, razón por la cual existen confusiones y se carece de un trabajo en equipo generalizado.**

**4.- Rezago en la modernización de los recursos. Aunque existe una profunda preocupación en este campo y desde hace ya varios meses se ha invertido fuertes cantidades para eliminar este problema, aún es mucho lo necesario por hacer atacando en particular puntos prioritarios.**

Se sugiere poner especial énfasis en los problemas de comunicación entre los diferentes niveles organizacionales, planeación estratégica de la institución en particular en lo referente a la modernización y crecimiento, motivación del personal y captación de clientes (alumnos).

La investigación de campo mediante entrevistas y cuestionarios y la observación directa se considera como la metodología más viable y



redituable para ser el soporte principal de la auditoría, sin descartar por ello otros instrumentos. El análisis factorial en las funciones habituales aunque adaptadas a la realidad de una institución educativa también se considera como el más viable.

## *Informe Ejecutivo de la Auditoría Administrativa practicada al Colegio, S.C.*

### *Exposición de motivos*

La Dirección General del Colegio, preocupada por la superación de la institución y el desarrollo de las personas que la integran, expuso su interés para que este equipo de trabajo llevara a cabo una auditoría integral que evaluara su capacidad administrativa.

Con estos antecedentes el equipo de trabajo se dio a la tarea de ponerse en contacto con la institución para poder así proponer un plan de trabajo con una metodología y una calendarización acordes al propósito establecido.

Se encontró que el colegio posee una posición privilegiada en el mercado de servicios educativos de la zona, la proporción costos - servicios ofrecidos se encuentra bien equilibrada, situación que la hace muy interesante para un amplio segmento de este mercado; sus instalaciones son adecuadas para la enseñanza y su profesorado tiene un alto promedio de preparación, aunque se encuentra poco motivado para elevar la calidad de su desempeño.

En un entorno como el actual en México donde la tendencia es privatizar, y es de esperarse que el sector educativo no se quede atrás, la competencia es cada vez más dura, la situación micro económica a tenido un impacto negativo en las inscripciones de los colegios particulares por lo que contar con una institución que funcione adecuadamente con altos índices de productividad no solo en la administración sino también en la enseñanza, que se vea reflejada en un servicio educativo superior al de la competencia, sin mencionar la responsabilidad social que esto representa, es ahora cuestión no solo de supervivencia, sino además una notable oportunidad de crecer en una época de crisis.

Tal es el panorama que no debe sorprendernos puesto que está claramente señalado el camino en el Plan Nacional de Desarrollo 1989-94 y más

adelante especificado en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica de 1992; incluso es de esperarse que la política educativa del Presidente Zedillo continúe esta tendencia. Evitar los retos presentes equivaldría a intentar mantenerse en un entorno irreal, es tiempo de superarse para enfrentar con ventaja el presente.

En términos generales no podemos decir que los términos productividad y calidad son nuevos en México ni en el Sector Educativo, sin embargo tampoco se puede decir que hayan sido entendidos con acierto y puestos en práctica en forma generalizada, particularmente hablando de nuestro sector, donde hasta la fecha es prácticamente imposible encontrar instituciones que tengan establecidos parámetros de control confiables sobre estos indicadores. Realizar una auditoría administrativa en estos momentos será una notable ayuda para conocer la situación real de su organización educativa y así planear el cambio a una cultura de calidad y productividad que a corto plazo será vital para la supervivencia y desarrollo del Sector Educativo.

### ***Marco de referencia***

Véase el contenido en el apartado de antecedentes.<sup>40</sup>

### ***Resultado del análisis factorial del sistema***

EFICIENCIA GLOBAL DEL SISTEMA            79.94%<sup>41</sup>

EFICIENCIA FACTORIAL DEL SISTEMA        78.99%<sup>42</sup>

Acorde a la matriz de análisis factorial se extraen las siguientes tablas para su análisis:

***Matriz de participación absoluta de los factores en la eficiencia del sistema y origen proporcional de su ineficiencia***

<b>CLAVE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>#F</b>	Número de factor	Número consecutivo asignado a los diferentes factores del sistema.
<b>F</b>	Factor	Denominación de los diferentes factores del sistema.
<b>P</b>	Participación	Participación del factor en el sistema según su importancia. La suma de todos siempre es 100%.
<b>E</b>	Eficiencia	Grado de eficiencia del factor
<b>AP</b>	Aportación	Aportación del factor a la eficiencia del sistema. Se obtiene de multiplicar la participación del factor por su grado de eficiencia.
<b>SUM</b>	Suma de limitaciones	Es la suma de la participación de los diferentes factores en la ineficiencia del factor respectivo. Siempre suma 100%.
<b>MA..C E</b>	Diferentes factores del sistema (10)	Participación de los diferentes factores que intervienen en el sistema en la ineficiencia del factor respectivo. Este dato proviene de la cédula de análisis factorial.
	Eficiencia global	Promedio aritmético de la eficiencia de los factores.
	Eficiencia factorial	Prorrato de la eficiencia de los factores según su participación.



***Matriz de participación absoluta de los factores en la ineficiencia de sistema y su origen en términos absolutos y proporcionales***

<b>CLAVE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EXPLICACIÓN</b>
<b>#F</b>	Número de factor	Número consecutivo asignado a los diferentes factores del sistema.
<b>F</b>	Factor	Denominación de los diferentes factores del sistema.
<b>IF</b>	Ineficiencia	Grado de ineficiencia propia del factor
<b>MA..C E</b>	Diferentes factores del sistema (10)	Participación de los diferentes factores que intervienen en el sistema en la ineficiencia del factor respectivo. Este dato proviene de la cédula de análisis factorial.
	Factores limitantes	Número de factores que limitan al factor en particular
	Ineficiencia causada por factores autolimitados	Suma de la ineficiencia causada por limitaciones de factores en sí mismos
	Suma de porcentajes	Suma de porcentajes de ineficiencia causada por el factor en él mismo y en otros factores
	Porcentaje de influencia	Participación relativa de ineficiencia causada en relación con la suma de porcentajes
	Número de factores limitados	Número de factores que limita el factor en particular

MATRIZ DE PARTICIPACIÓN ABSOLUTA DE LOS FACTORES EN LA INEFICIENCIA DE SISTEMA Y SU ORIGEN EN TÉRMINOS ABSOLUTOS Y PROPORCION

# F		IF	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
			MA	D	PP	F	FT	S	MP	AP	M	CE	
1	MA	0.125	1.25%										1
2	D	0.412		4.12%									1
3	PP	0.250		1.05%	0.75%		0.45%		0.25%				4
4	F	0.037				0.37%							1
5	FT	0.372	0.26%	2.12%			1.26%		0.07%				4
6	S												
7	MP	0.162	0.39%			0.62%			0.62%				3
8	AP	0.136	0.08%	0.49%	0.63%		0.08%		0.08%				5
9	M	0.412	0.99%	1.65%	0.99%						0.49%		4
10	CE	0.100		0.50%								0.50%	2
	INEFICIENCIA DEL SISTEMA		20.06%			INEFICIENCIA CAUSADA POR FACTORES AUTOLIMITADOS					9.36%		SUMA
	SUMA DE PORCENTAJES		2.97%	9.93%	2.36%	0.99%	1.80%		1.02%		0.49%	0.50%	20.06%
	PORCENTAJES DE INFLUENCIA		14.8%	49.5%	11.8%	4.9%	9.0%		5.1%		2.5%	2.5%	100.0%
	NUMERO DE FACTORES LIMITADOS		5	6	3	2	3		4		1	1	25

*Participación absoluta en el porcentaje de ineficiencia del sistema*

Dirección	4.12%
Mercadeo	4.12%
Recursos humanos	3.72%
Productos y servicios educativos	2.50%
Medios y recursos educativos	1.62%
Proceso enseñanza aprendizaje	1.36%
Medio ambiente	1.25%
Contabilidad y estadística	1.00%
Finanzas	0.04%
Suministros	0.00%
<b>SUMA DE INEFICIENCIA</b>	<b>20.06%</b>

La enorme participación de los cuatro mayores aportadores a la ineficiencia del sistema se explica por la importancia que tiene la dirección al buen funcionamiento de un sistema al ser guía y rector de su funcionamiento; el



mercadeo presenta deficiencias importantes por no existir en México una cultura de mercadeo en el sector educación; los recursos humanos en el sector educación se caracterizan por su resistencia a la capacitación y la atención de que son objeto, lo cual provoca una productividad menor a la que debieran tener, además existe la teoría de que si un alumno no tiene un rendimiento académico pleno esto se debe fundamentalmente a él mismo y rara vez al profesor y sus carencias; los productos y servicios educativos no se desarrollan al máximo por considerarse en general que se puede hacer poco más en cuanto a los contenidos de los programas oficiales y que con tan solo el profesor, el aula y los libros es más que suficiente para estudiar, siendo lo demás apoyos útiles pero considerados como "de lujo" no indispensables.

El resto de los factores tiene un porcentaje de participación dentro del promedio.

*Nº de factores limitados por cada función*

Dirección	6
Medio ambiente	5
Medios y recursos educativos	4
Productos y servicios educativos	3
Recursos humanos	3
Finanzas	2
Contabilidad y estadística	1
Mercadeo	1
Proceso enseñanza aprendizaje	0
Suministros	0
<b>SUMA DE FACTORES LIMITADOS</b>	<b>25</b>

Esta tabla muestra claramente como la dirección ocupa un lugar preponderante en cuanto a su desempeño y la influencia en los demás factores, limitándolos o, en su caso, desarrollándolos. El medio ambiente también ejerce una influencia poderosa puesto que prácticamente todo el sistema y sus partes tienen un contacto directo con él. Los medios y recursos educativos son el soporte de la actividad educativa que es el propósito del sistema, por lo que las carencias afectan a los otros factores. Los productos y los servicios educativos así como los recursos humanos son la columna vertebral del sistema, razón por la que no es de extrañar que limiten a diversos factores.

*Nº de factores limitantes de cada función*

Proceso enseñanza aprendizaje	5
Mercadeo	4
Recursos humanos	4
Productos y servicios educativos	4
Medios y recursos educativos	3
Contabilidad y estadística	2
Dirección	1
Medio ambiente	1
Finanzas	1
Suministros	0
<b>SUMA DE FACTORES LIMITANTES</b>	<b>25</b>

El hecho de que el quehacer del sistema, o sea el proceso enseñanza aprendizaje, esté limitado por el 50% de los factores no es de extrañarse en un sistema que ha sido creado para su cumplimiento y que tiene carencias, las cuales repercuten directamente en su eficiencia y eficacia. Aquí también se puede apreciar como se ven afectados los recursos humanos y los productos y servicios educativos que ya han sido comparados con la columna vertebral del sistema, y a los que se une el mercadeo como el factor de orientación y los medios y recursos educativos como infraestructura.

Se hace notar que la dirección tiene un solo factor limitante: ella misma. Esto significa que puede por sí misma realizar los trabajos que requiere sin necesidad de apoyo o intervención de otros factores, con total independencia para marcar el rumbo a seguir. Por tal motivo queremos insistir en que el factor dirección:

1. es autolimitado, ningún factor lo limita sino él mismo,
2. limita a 6 factores, 5 y él mismo, el 60% de los factores;

por estas razones es de suma importancia empezar por aquí a solucionar las deficiencias descritas con anterioridad para que como una consecuencia natural, al ser este factor el más limitante, se aliviará la ineficiencia de los otros. Sin embargo, salvo esta única excepción, esto no debe significar el atender solo un factor a la vez; la dirección es el factor de mando del sistema y merece una atención especial, pero el resto de los factores, interrelacionados de una manera compleja deben ser eficientados con la aplicación de las recomendaciones en forma simultánea, gradual y sostenida, sin perder de vista los objetivos y considerando que los resultados no se verán en forma inmediata en la mayoría de los casos.

Las tablas anteriores y las matrices de análisis factorial anexas dan una visión global de la participación de los diferentes factores en el sistema. La ineficiencia del sistema se compone de la participación de los factores, en la

medida en que estos se vean eficientados también mejorará el sistema, por lo que conocer su participación absoluta da la guía sobre cual es más importante atender. Las tablas de factores limitados y limitantes explica la forma de interrelación de los factores entre sí y como al eficientar uno afecta a otros en este sentido.

## *Análisis de los factores*

### *Medio ambiente*

EFICIENCIA: 87.5%

### FUNCIÓN ASIGNADA

Mantener oportuN.A.M.ente informada a la empresa sobre los cambios que ocurren en las condiciones externas, para su orientación, e informar a su vez al exterior acerca de sus actividades.

### CUMPLIMIENTO ÓPTIMO

La empresa posee la información pertinente acerca del desarrollo y situación de las condiciones físicas, económicas, políticas y sociales que atañen a su operación, e informa al exterior, de modo conveniente, sobre sus propias actividades. A ser posible influye positivamente en el medio ambiente.





## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Sobrepoblación	Medio Ambiente	Realizar un estudio sobre la segmentación de la población que aporte un conocimiento de como los segmentos interactúan en la sociedad y así poder comprenderla.
Desintegración Familiar y Delincuencia	Medio Ambiente	Establecer un programa de detección de estos problemas sociales que además de proporcionar datos sobre la situación que presentan, logre mediante la cooperación de la comunidad educativa y las instituciones sociales especializadas una atención para su solución.

Los padres de familia (93%), profesores (89%), coordinadores (100%), alumnos (78%) y directivos (100%) mencionaron como factores de preocupación la desintegración familiar y el aumento de la delincuencia. Se relaciona estos factores con el aumento de la crisis económica y la sobrepoblación en la área metropolitana del D.F., especialmente en su zona norte.

Según datos proporcionados por la Delegación G.A. Madero indican que el 95% de su territorio es considerado como de alta densidad poblacional.

Existe un factor de marginación del 17% y un crecimiento en los índices delictivos del 34% de un año a la fecha.<sup>43</sup>

En las entrevistas con los directivos de la institución éstos admiten un desconocimiento sobre las causas a profundidad de los problemas sociales más frecuentes de la zona y la forma en que se puede influir para su solución, sea total o parcial.

## COMENTARIO DEL COLEGIO

La atención de problemas de desintegración familiar corresponde a otro tipo de instituciones o de profesionales que son buscados por las familias interesadas y conscientes de sus problemas.

La prevención y combate de la delincuencia no son actividades propias de un colegio.

## RECOMENDACIONES

Realizar un estudio sobre la segmentación de la población que aporte un conocimiento de como los segmentos interactúan en la sociedad y así poder comprenderla.

Establecer un programa de detección problemas de desintegración familiar y delincuencia que además de proporcionar datos sobre la situación, logre una atención para su solución mediante la cooperación de la comunidad educativa y las instituciones sociales especializadas.

## JUSTIFICACIÓN

Al encontrarse el Colegio en una zona densamente poblada, en la que además conviven diferentes estratos socioculturales, la comunicación entre

la institución y los diferentes segmentos de la población se dificulta notablemente. No puede haber adaptación a un medio ambiente que no se conoce adecuadamente, y en el caso de un colegio esta adaptación es particularmente importante considerando la función social que la educación tiene. Por otra parte la situación ya descrita presenta problemas de desintegración familiar y delincuencia; problemas en los que la comunidad educativa del colegio (padres de familia, alumnos, profesores y personal en general) pueden participar para su solución en cooperación con las instituciones especializadas.

Los padres de familia al utilizar los servicios de una institución de enseñanza privada buscan además de la instrucción académica una formación moral y una protección contra los efectos nocivos del medio ambiente. Una institución que conoce e interactúa con el medio ambiente para el mutuo mejoramiento también se adapta mejor a él junto con sus integrantes. Pese al costo monetario que esto puede significar, y que se puede reducir notablemente con la participación de instituciones sociales especializadas, las ventajas costean el proyecto a mediano plazo; adicionalmente se hace notar el prestigio que en el medio educativo dan a ganar tales actividades y la mejoría que representa para la imagen del colegio, un factor de suma importancia desde el punto de vista de la mercadotecnia.

Este proyecto en su conjunto permitirá evaluar los elementos favorables y desfavorables del medio ambiente hacia el quehacer educativo.

## ***La dirección y sus políticas***

**EFICIENCIA: 58.8%**

### **FUNCIÓN ASIGNADA**

Fijar a la empresa objetivos razonables y proveerla de los medios necesarios para alcanzarlos de manera económica.

### **CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

**La dirección:**

1. ha establecido una política equilibrada que involucra el campo de acción, su justificación, los medios y los objetivos que persigue,
2. ha instituido y opera una organización coordinada y eficiente, y
3. mantiene esta última bajo una vigilancia conveniente.



## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Carencias en la organización.	Dirección	Implantación del proceso administrativo.
Organización deficiente para las operaciones.		Creación, implantación y difusión de sistemas administrativos planeados y adecuados para los objetivos y necesidades de la institución y sus departamentos.
Organización deficiente para la supervisión.		Creación y difusión de manuales de organización y procedimientos.
Objetivos poco claros, sin medición adecuada ni valoración de resultados.	Dirección	Implantación del proceso administrativo.

En las entrevistas con los profesores, los coordinadores, personal de apoyo administrativo y los directivos se encontró un total desconocimiento de los objetivos del colegio a corto, mediano y largo plazo. Esto es soportado por el hecho de que al preguntar a dicho personal sobre el tema en cuestión, el

41% dijo no conocerlos, el 24% dijo que la educación en sí misma como objetivo único y el restante 35% expuso objetivos siempre diferentes a los expuestos por la Dirección General y/o las Direcciones de cada área.

En referencia a la organización y supervisión se constató que el personal conoce:

1. el organigrama:	17%
2. sus propias responsabilidades con detalle	96%
3. la forma en que es evaluado su desempeño	30%
4. el personal subordinado que depende de él	96%
5. su superior inmediato	98%
6. el perfil deseable para su puesto	87%
7. conozca adecuadamente los procedimientos en los que participa	60%

Se hace notar que no existe:

1. manual de organización y procedimientos,
2. manual de políticas,
3. métodos consistentes de evaluación de desempeño del personal,

4. documento que contenga los planes a desarrollar y los objetivos que éstos buscan, y
5. plan de incentivos que sea consistente ni conocido por el personal.

Sobre los procedimientos y sistemas administrativos se constató que en un 22% no existen formas adecuadas para su realización, en un 17% se duplica trabajo, en un 5% no cuenta con un control adecuado.

Esto hace notar que no existe un proceso administrativo adecuadamente establecido en los aspectos anteriormente mencionados.

El organigrama actual ya no es vigente y ha crecido por agregación y sin planeación.

## COMENTARIOS DEL COLEGIO

Aunque existen algunos de los elementos mencionados como faltantes, estos no han sido puestos por escrito ni difundidos adecuadamente.

Los sistemas se han estado revisando paulatinamente para renovarlos y adecuarlos, aunque aún existe un importante retraso en esta labor.

## RECOMENDACIONES

Realizar un proyecto para la institución fundamentándose en el proceso y los principios administrativos para así contar con manual de organización y procedimientos, manual de políticas, métodos consistentes de evaluación de desempeño del personal, documentos que contenga los planes a desarrollar y los objetivos que éstos buscan y un plan de incentivos que sea consistente,



todo con suficiente difusión al personal y la comunidad educativa para su aplicación y desarrollo.

## JUSTIFICACIÓN

Contar con un proyecto de institución razonablemente fundamentado y con los documentos básicos necesarios para definir las políticas, filosofía y estilo gerencial aumentará la eficacia y eficiencia del colegio en su organización para las operaciones y para la supervisión, es decir, su productividad.

## *Productos y servicios educativos*

EFICIENCIA 86.4%

### FUNCIÓN ASIGNADA

Seleccionar para su enseñanza los planes de estudio que al mismo tiempo que formen académicamente, den prestigio al colegio, y asimismo determinar los procesos adecuados de enseñanza.

### CUMPLIMIENTO ÓPTIMO

Mediante procesos idóneos el colegio:

1. imparte conocimientos académicos y da formación personal que además de cubrir los requerimientos de los alumnos económicamente están al alcance de estos y los padres de familia (ambos los clientes), y
2. emplea servicios de investigación docente para mejorar sus planes y procesos de enseñanza.



## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
No se utiliza el 100% de la capacidad instalada del plantel	Recursos humanos	Capacitar y desarrollar al personal en nuevos sistemas de enseñanza.
	Medios y recursos educativos	Rehabilitación del plantel para la prestación de mejores servicios.
	Medio ambiente	Cuidar los detalles de la imagen que se presenta a la sociedad.
La metodología con que se presta el servicio es tradicional 100% y no da los resultados deseables.	Proceso enseñanza aprendizaje	Implantar una metodología actual que aproveche los avances tecnológicos y las nuevas habilidades de las generaciones presentes.
No existe búsqueda y/o investigación para el desarrollo de nuevas metodologías didácticas.	Dirección	Implantar políticas y planes de búsqueda y/o investigación para el desarrollo de nuevas metodologías didácticas.

El plantel se encuentra saturado al 82% de su capacidad.

El personal no utiliza recursos educativos avanzados por desconocimiento de sus bondades y/o en su manejo.

El plantel fue concebido y conservado con una visión tradicional de la educación.

Existe una imagen distorsionada de la institución hacia la sociedad que considera de inferior calidad los servicios que presta en relación con la realidad.

La metodología de enseñanza demostrativa, 100% tradicional y la misma que se ha empleado por siglos con muy pocas variantes y avances.

No existe búsqueda y/o investigación para el desarrollo de nuevas metodologías didácticas.

#### COMENTARIOS DEL COLEGIO

La saturación del plantel se ha visto afectada por la crisis económica.

La educación tradicional es la que los padres de familia buscan con más facilidad y por tal razón se ofrece esta adicionada por elementos como los videocasetes y algunas prácticas de laboratorio.

El invertir en nuevos sistemas de enseñanza es un proyecto caro y riesgoso que el presupuesto de la institución difícilmente soportaría hasta que rindiera frutos.

#### RECOMENDACIONES

Capacitar y desarrollar al personal en nuevos sistemas de enseñanza. Estos sistemas ya existen y solo es necesario adiestrarse en su manejo. Para su elección se sugiere considerar más que la aplicación de ideologías pedagógicas la utilización de recursos tecnológicos aplicados a la educación.

Rehabilitación del plantel para la prestación de mejores servicios. Esta rehabilitación debe considerarse como una parte activa en la implantación de nuevos sistemas de enseñanza que los favorezca.

Cuidar los detalles de la imagen que se presenta a la sociedad para que esta sea un reflejo de la realidad, promotora de la institución.

Implantar una metodología actual que aproveche los avances tecnológicos y las nuevas habilidades de las generaciones presentes.

Implantar políticas y planes de búsqueda y/o investigación para el desarrollo de nuevas metodologías didácticas.

## JUSTIFICACIÓN

Un personal capacitado en la utilización de metodologías de enseñanza modernas descubrirá al utilizarlas que mejora su productividad al interesar a sus alumnos en el estudio de materias y temas que son consideradas como aburridas o innecesarias. Para lograr este objetivo es necesario contar con instalaciones que produzcan un efecto sinérgico en el desempeño eficiente del profesorado, contrarrestando la desigual velocidad en que evolucionan y se hacen del uso general los medios distractores de la educación como lo son los videojuegos y la televisión en relación con los nuevos métodos de enseñanza. Estos cambios lograrán aumentar el prestigio de la institución y la saturación del plantel.

Una imagen que presente la realidad de la institución se logra a base de cuidar los detalles. En este caso no se ha hecho con la suficiente dedicación y ello ha ocasionado erosión al prestigio del colegio.

En especial la investigación de nuevas metodologías pedagógicas requiere más que de dinero, del apoyo a las ideas innovadoras del personal docente. El mejor laboratorio es el propio salón de clases y el mejor investigador es el profesor que ha experimentado y experimenta diariamente con tecnologías pedagógicas diferentes. Se considera que con solo recopilar las experiencias de la planta docente se obtendrán notables avances metodológicos. Se sugiere que esto puede ser vía academia de profesores y de su bitácora.

## ***Financiamiento***

**EFICIENCIA 96.3%**

### **FUNCIÓN ASIGNADA**

Proveer recursos monetarios para efectuar las inversiones necesarias, así como para desarrollar las operaciones propias de la empresa.

### **CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

La empresa, mediante una política consciente con respecto a sus necesidades monetarias y a las fuentes financieras accesibles,

1. está adecuadamente provista de recursos monetarios en condiciones y a costos óptimos y
2. hace una prudente utilización de los mismos en sus actividades.





## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Acciones	Financiamiento	Llegar a acuerdos para evitar tomar decisiones inadecuadas por falta de visión.

Entre dos socios se tiene el control de la institución por poseer ambos en suma el 51.47% de las acciones. Esto puede ocasionar por ser ambos además accionistas de otros negocios que tomen decisiones poco adecuadas y fundamentadas en necesidades externas a la sociedad misma y no exista protección contra tal situación.

## COMENTARIO DEL COLEGIO

Reconoce tal posibilidad.

## RECOMENDACIONES

Llegar a acuerdos que sin afectar los intereses sociales y de los accionistas en cuanto a la proporción de su aportación protejan a la sociedad contra posibles decisiones no suficientemente valoradas.

## JUSTIFICACIÓN

Al existir la posibilidad de control de una sociedad en manos de pocos accionistas la experiencia muestra que no es rara la toma de decisiones inadecuadas causadas por la presión de factores externos sobre los controladores, que si bien tienen derechos innegables, corren el riesgo de perder la perspectiva. Siempre es una valiosa precaución valorar este hecho para establecer medios que garanticen la reflexión suficiente en la toma de decisiones.

## ***Recursos humanos***

EFICIENCIA 62.8%

### **FUNCIÓN ASIGNADA**

Seleccionar, adiestrar y organizar un personal idóneo tratando de alcanzar la óptima productividad en sus labores.

### **CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

Teniendo una política consciente en sus relaciones con el personal, la empresa ha organizado y mantiene en operación, y dentro de una estructura equilibrada, una fuerza de trabajo adecuada para la óptima utilización de los bienes de producción, satisfaciéndose así los objetivos de la empresa en un ambiente de mutua cooperación.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE ANÁLISIS FACTORIAL**

**FACTOR: RECURSOS HUMANOS**

ELEMENTO	%	NI	II	S	I	NI	AP	F. LIMITE	np	CAUSA
SIST RECLUTAMIENTO	5				X		0.1	DIRECCION	10%	NO TIENE STANDARES DE SELECCION
HORAS TABAJOSEMANA	3	X					0.3			
ASISTENCIA/AUSENT	5	X					0.5			
VACACIONES Y D. LIBRES	3			X			0.2	REC HUMANOS	4%	NO SE PRECISA EN EL CONTRATO IND
SIST PROMOCIONES	3				X		0.1	DIRECCION	6%	NO SE ESPECIFICAN SIST PROMOCION
ROTACION MANO OBRA	10	X					1.0			
ADIESTRAMIENTO	15			X			0.8	DIRECCION	20%	NO ADIESTRAMIENTO EN GRAL
ORG PADIESTRAMIENTO	5				X		0.1	REC HUMANOS	10%	LA ORGANIZACION ES INEFICIENTE
PUESTOS ADIESTRADOS	10				X		0.3	REC HUMANOS	20%	POCO ADIEST A LOS PROFESORES
ESTIM ADIEST Y SUPERV DE SU APLICACION	8					X	0	DIRECCION	21%	NO HAY POLITICA ESTIMULO AL ADIE
ORGANIZACION PARA LA SEGURIDAD	4	X					0.4			
FRECUENCIA ACCIDENTE	3	X					0.3			
REMUNERACION Y PREST	10	X					1.0			
RELACIONES INDUSTRIAL	10		X				0.8	M AMBIENTE	7%	PROBLEMAS SOCIO-CULTURALES
SERV MEDICOS Y SANIT	2	X					0.2			
SERVICIOS FISICOS	2	X					0.2			
SERVICIOS SOCIALES	2		X				0.2	MED Y REC E	2%	NO HAY INSTAL PARA EVENTOS SOC.

<b>SUMAS</b>	<b>100</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>0.628 CALIFICACIÓN</b>	<b>100%</b>
--------------	------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------	-------------

## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
No existe procedimientos consistentes y adecuados para la selección del personal con base en estándares definidos.	Dirección	Incluir en los manuales de organización y procedimientos y en el de políticas los procedimientos y las políticas a seguir con estándares adecuados a los diferentes puestos.
No se especifican las vacaciones y los días de asueto en el contrato individual de trabajo.	Recursos Humanos	Especificar las vacaciones y los días de asueto en el contrato individual de trabajo.
Se carece de un sistema de promociones establecido	Dirección	Incluir el sistema de promoción en el manual de políticas.
No existe un programa definido de capacitación y adiestramiento	Dirección	Establecer un programa de capacitación y adiestramiento.
La organización para el adiestramiento es ineficiente,	Recursos humanos	Establecer un programa de capacitación y adiestramiento para definir esta organización.
La proporción de puestos adiestrados es incipiente.	Recursos humanos	Aumentar substancialmente la capacitación al personal, en particular a profesores.
Carencia de estímulos para el adiestramiento y su aplicación.	Dirección	Incluir esto en el manual de políticas.
Existen relaciones tensas entre las direcciones y los profesores	Medio ambiente	Identificar los focos de inconformidad para neutralizarlos.
No existen instalaciones para eventos sociales	Medios y recursos educativos	Realizar modificaciones al plantel para contar con instalaciones para eventos sociales.

Al revisar los procedimientos de selección del personal se constató:

1. La contratación del personal depende del director del área.
2. La decisión se basa en los datos proporcionados por el prospecto, los cuales rara vez se comprueban, y en la entrevista con el director del área sin que existan pruebas o exámenes de aptitudes, conocimientos o destrezas.
3. No existe la contratación a prueba y desde el momento en que se contrata al prospecto es en forma definitiva. Esta afirmación se basa en el hecho de que su contrato escrito no estipula período de prueba, y en caso de no existir contrato escrito se presume un contrato verbal en el que es casi imposible probar que es por tiempo determinado.
4. No existen parámetros claramente definidos y por escrito (perfil de puestos) en los cuales basarse para la contratación.
5. No se estipula en los contratos los días libre y de vacaciones.
6. No existe ningún documento que determine el sistema de promoción del personal y los métodos de evaluación del personal no son continuos ni objetivos y no quedan asentadas las observaciones en el expediente del personal.
7. No existe ningún documento que describa el plan de capacitación y adiestramiento, su organización, criterios, objetivos ni estímulos para su aplicación. No se encontró muestras de existencia de lo anterior aunque no estuviera escrito. La capacitación y adiestramiento se da por excepción y por interés individual.
8. Existen posiciones encontradas entre la directiva y parte del profesorado (se estima el 35%) en lo referente a la no disposición a la supervisión

constante, las disposiciones en cuanto al funcionamiento de la institución, el reglamento de trabajo y el salario. Los profesores consideran que deben tener más derechos y la supervisión y cumplimiento de lo establecido por la dirección prácticamente todo se considera como "pensado para hacerlos perder los derechos que han ganado"

9. No existen instalaciones para eventos sociales dentro del plantel; cuando estos se llevan a cabo es en el patio. Se hace notar a la fecha no se tiene conocimiento de que los trabajadores hayan solicitado tales instalaciones.

#### COMENTARIOS DEL COLEGIO

No se cuenta con procedimientos de selección de personal más sofisticados por su alto costo.

Las vacaciones y días libres se incluirán en el próximo contrato.

Se acepta el hecho de que no existe sistemas de promoción y la evaluación del personal es deficiente.

Existe un plan de capacitación y adiestramiento registrado ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social que termina en el mes de noviembre de 1995. No se ha puesto en práctica por ser solo un requisito ante la dependencia mencionada y por tal motivo tampoco fue entregado a este equipo de trabajo.

Las diferencias entre los profesores y la dirección nacieron desde la época del dueño anterior que buscaba sacar provecho de toda situación, por lo que el personal que data de esa fecha tiene aún reminiscencias. Este problema se ha venido resolviendo conforme el personal se ha ido renovando. En adición el profesorado tiene una manera de ser que supone casi como un hecho que tiene la razón y lo sabe casi todo, esto probablemente por su relación con



los alumnos con respecto a los cuales esta premisa casi siempre se cumple o hace cumplir; tales características lo hacen un trabajador consistentemente inconforme.

No es costeable tener y mantener instalaciones para eventos sociales que rara vez se utilizan.

## RECOMENDACIONES

Establecer procedimientos de selección de personal con estándares bien definidos, pruebas por lo menos básicas de conocimiento y aptitudes, previa comprobación de datos proporcionados por el prospecto. Contratación a prueba por períodos de un mes hasta decidir si se contrata permanentemente o se busca reemplazo.

Estipular con claridad en los contratos individuales de trabajo los días libres y las vacaciones.

Implantar un sistema de evaluación del personal objetivo y continuo, que quede como precedente para un sistema de promociones.

Instrumentar un programa de capacitación y desarrollo eficaz a todos los niveles, especialmente en el personal docente, que parta de estímulos para recibirlos y termine con estímulos a quien los aplique en sus labores cotidianas.

Identificar los focos de las posiciones discordantes de los profesores para neutralizarlas.

Crear, en la medida de lo posible y dentro de los planes de remodelación del plantel ya comentados, instalaciones adecuadas para los eventos sociales que pueden no solo ser de los trabajadores sino también de los alumnos y padres de familia.

## JUSTIFICACIÓN

El costo que representa la adecuada selección del personal siempre será menos que el costo de mantener o liquidar personal inadecuado.

La mayor claridad en el contrato individual de trabajo previene conflictos laborales.

Un sistema de evaluación continuo y objetivo, pese a los problemas que pudiera ocasionar durante el período de implantación, logrará un personal motivado a hacer las cosas mejor debido a que sabrá que su esfuerzo le será reconocido, particularmente si existe un sistema de promoción que lo complemente.

La capacitación es base para mejorar el servicio prestado; si además existe una motivación para recibirla y aplicarla esto logrará un círculo virtuoso que aumentará la productividad, con lo que se justificará y recobrará cualquier inversión realizada.

Identificar los focos de inconformidad para remediarlos mejorará el ambiente laboral substancialmente. Lo ideal es corregir las distorsiones en la percepción de los inconformes haciéndoles comprender las razones, en caso de ser imposible esto con algún caso es preferible prescindir de él pese al costo de la liquidación, costo que aumentará la productividad.

Aunque el contar con instalaciones para el desarrollo social no es una prioridad ni ha sido solicitado por el personal, si puede mejorar el rendimiento del personal, y si además esto puede ser conseguido al mejorar las instalaciones para el alumnado, se considera que el proyecto es viable en el largo plazo.

## ***Suministros***

**EFICIENCIA 100%**

### **FUNCIÓN ASIGNADA**

Suministrar a la empresa una corriente continua de materiales y servicios de calidad y precios convenientes.

### **CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

Con una política de compras consciente y con el empleo de métodos apropiados:

1. la empresa provee a sus departamentos de producción de materiales y otros abastecimientos adecuados en cantidad, calidad, costo y tiempo conservando inventarios a un nivel económico, y
2. utiliza la investigación para mejorar las condiciones de los abastecimientos.



### *Medios y recursos educativos*

EFICIENCIA 83.4%

#### FUNCIÓN ASIGNADA

Dotar al colegio de terrenos, edificios, mobiliario y equipo que le permitan efectuar eficientemente sus operaciones

#### CUMPLIMIENTO ÓPTIMO

Con una política cuidadosa de inversiones y de reposición que toma en cuenta los servicios externos disponibles, el colegio está dotado de los servicios internos necesarios, terrenos, edificios, mobiliario y otros bienes, en cantidad suficiente y calidad adecuada para una prestación eficiente de sus servicios.



## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Alta proporción de los m <sup>2</sup> construidos en comparación con los m <sup>2</sup> de terreno con que se cuenta. Necesidad de mayor espacio.	Medio ambiente	Adquirir en la medida de lo posible el terreno aledaño que se encuentra sin construir y algunas de las casa vecinas, para aumentar el espacio disponible.
Construcción de concepción tradicional que no considera los recursos tecnológicos del presente y las posibilidades que estos ofrecen.	Medios y recursos educativos.	Rehabilitar el edificio basándose en conceptos modernos utilizando los recursos tecnológicos actuales.
	Financiamiento	Buscar las fuentes de financiamiento viables y necesarias para el desarrollo de los planes de rehabilitación.
Instalaciones obsoletas	Medios y recursos educativos.	Renovar las instalaciones basándose en conceptos modernos y utilizando los recursos tecnológicos actuales.
	Financiamiento	Buscar las fuentes de financiamiento viables y necesarias para el desarrollo de los planes de rehabilitación.

El colegio cuenta con un terreno de 2,250 m<sup>2</sup> superficie y 2,680 m<sup>2</sup> de construcción, solo se cuenta con 900 m<sup>2</sup> de patios y áreas deportivas. Se

carece de espacio y el personal administrativo trabaja en lugares reducidos con fuertes limitaciones incluso para almacenar papelería y archivo; por ejemplo no se tiene espacio disponible con el cual crecer por ser una zona de alta densidad demográfica, a excepción de un terreno de 400m<sup>2</sup> aledaño todos los predios alrededor están construidos con casas habitación, una de ellas en venta desde hace 2 años.

La estructura del edificio, sus instalaciones así como los servicios con que fue dotado tienen el concepto y los recursos tecnológicos de los 60's y son ya obsoletos. Las aulas son 100% tradicionales, los laboratorios no cuentan con medidas de seguridad adecuadas con tecnología moderna, otras instalaciones, como la eléctrica y la de agua potable, no operan eficientemente y tienen fallas importantes.

El crédito disponible es muy caro para pensar en apoyarse totalmente en el como recurso de financiamiento.

## COMENTARIOS DEL COLEGIO

El terreno vecino se ha intentado adquirir pero su dueño pide un precio excesivo para el mercado y fuera de las posibilidades económicas de la institución, la estrategia considerando el tiempo que el dueño lleva intentándolo vender sin éxito es esperar a que su precio sea aceptable.

Desde que se adquirió el colegio se ha estado renovando continuamente, los laboratorios de cómputo y la remodelación de la oficinas administrativas son sólo un ejemplo.

## RECOMENDACIONES

Continuar con las estrategias seguidas a la fecha, y de ser posible acelerar su proceso.



Considerar como fuente complementaria de financiamiento la Sociedad de Padres de Familia que puede apoyar vía organización de eventos.

## JUSTIFICACIÓN

Contar con los medios óptimos para la impartición de la educación facilita esta actividad mejorando los resultados substancialmente. En este sentido toda inversión convenientemente planeada rinde frutos y la hace rentable.

***Proceso enseñanza - aprendizaje***

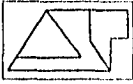
**EFICIENCIA 75.0%**

**FUNCIÓN ASIGNADA**

Organizar y efectuar el proceso de enseñanza aprendizaje en una forma eficiente y económica.

**CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

Usando los métodos de enseñanza apropiados, el colegio ha organizado y mantiene en operación sus diferentes secciones y departamentos en condiciones de óptima eficiencia, aprovechando ventajosamente los servicios de la investigación pedagógica.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE ANÁLISIS FACTORIAL**

**FACTOR: PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE**

ELEMENTO	%	MII	B	S	E	NE	AP	F. LIMITE	pp	CAUSA
MÉTODOS DE EDUCACION	15		X				1.1	R HUMANOS	15%	FALTA RENOVACION METODOL
ORGANIZACION Y SISTEM DE ENSEÑANZA	10		X				0.8	MED REC EDUC	10%	ES NECESARIO REMODELAR
ORGANIZACION FISICA Y SATUACION POR AULA	10	X					1.0			
SUPERVISION DE CALIDAD	10			X			0.5	DIRECCION	20%	FALTA SUPERVISION
CONDUCCION DEL ALUMNADO	10		X				0.8	DIRECCION	10%	FALTA DEFINICION DE SISTEMA
MANTENIMIENTO Y CONSERVACION	9	X					0.9			
ASPECTOS HUMANOS DE LA ORGANIZACION	9		X				0.7	DIRECCION	9%	SE REQUIEREN ACADEMIAS
USO DEL PLANTEL	6	X					0.6			
RENDIMIENTO ACADÉMICO	15			X			0.8	PROC ENS AP	30%	EL PROCESO ES DEFICIENTE
SOPORTE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS	6		X				0.5	DIRECCION REC HUMANOS	3% 3%	FALTA PLANEACION DE PUESTOS FALTA CAPACIT PRODUCTIVIDAD

<b>SUMAS</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>			<b>0.750 CALIFICACIÓN</b>		<b>100%</b>
--------------	------------	----------	----------	----------	--	--	---------------------------	--	-------------

## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Métodos de educación	Recursos humanos	Falta renovar la metodología utilizada.
Organización y sistema de enseñanza	Medios y recursos educativos	Es necesario remodelar el plantel para modernizarlo.
Supervisión de la calidad	Dirección	La supervisión no está adecuadamente planeada ni desarrollada.
Conducción del alumnado	Dirección	No está convenientemente definido el sistema ni el estilo de conducción del alumnado.
Aspectos humanos de la organización	Dirección	Instaurar academias por materia que unifiquen la metodología empleada y los estándares de enseñanza.
Rendimiento académico	Proceso enseñanza aprendizaje	Articular mejor el procedimiento a las necesidades actuales de los estudiantes mediante el desarrollo y aplicación de nuevos sistemas.
Soporte administrativo y de servicios	Dirección	Realizar una planeación que renueve la estructura de la institución para eficientarla.
	Recursos humanos	Establecer y poner en práctica un plan de capacitación para la productividad y así elevar ésta última.

Al revisar la metodología empleada en la enseñanza se encontró que un 94% de las clases observadas se realizaron de manera tradicional, con el solo apoyo de libros de texto, pizarrón y gis; esta metodología se ha seguido por siglos y es incongruente con la del estudiante que sí ha evolucionado, que cuenta con computadoras, video, audio, comunicaciones por satélite, etc. Como consecuencia se observa una pérdida de la atención en gran parte de la población estudiantil que no encuentra atractivo el estudio por estos métodos.

En congruencia con los métodos tradicionales descritos, el plantel está concebido y utilizado en forma tradicional, con lo que refuerza el rechazo de los estudiantes. La construcción data de principios de los 60's y las remodelaciones posteriores no han modificado su concepto en forma importante.

Acorde a las entrevistas a los profesores y directores de área las supervisiones de clase se hacen en forma aleatoria o por detección de un problema considerado como serio. Existen profesores que a lo largo de varios años no han sido supervisados en su cátedra ni una sola vez por considerarse como "buenos". De igual forma la supervisión de trabajos y actividades desarrolladas sigue este patrón.

En la observación realizada a los coordinadores se pudo constatar que cada uno de ellos enfrenta a los alumnos con una metodología diferente, con criterios que varían de uno a otro en forma severa y van desde la represión hasta la prevención, desde la amabilidad extrema hasta los modales ásperos con la cortesía mínima y cierta ironía.

Al observar las clases también se pudo encontrar un problema similar en los profesores que varían demasiado sus estándares en materias similares. En el 95% de la muestra de clases observadas y alumnos entrevistados de materias iguales y profesores diferentes se encontró que cada profesor da énfasis especial a lo que considera como más importante y esto es diferente al criterio seguido por otro profesor de la misma materia. La única

excepción se localizó en computación donde sí existe una academia de profesores que trabajan en conjunto.

Al analizar el rendimiento académico se encontraron promedios muy bajos en general (6.98 en promedio) aunque existe una minoría de alumnos brillantes que destacan incluso en concursos interescolares importantes y ganan premios a otros colegios de renombre. Esto es causado por los métodos educativos tal y como se analizó anteriormente: si un sistema solo sirve a una minoría entonces dicho sistema es inadecuado. El rendimiento académico se considera bajo.

Ya se ha analizado la problemática de la organización referente a los puestos y sus funciones, la cual urge mejorar. En adición no existe una mentalidad de productividad ni en el área administrativa y mucho menos en la docente.

## COMENTARIOS DEL COLEGIO

El método tradicional es el que favorece el sistema educativo nacional y el que emplea la inmensa mayoría de los colegios en México.

La remodelación implicaría un costo excesivo e incluso la necesidad de un plantel nuevo.

Ha faltado tiempo para aumentar la supervisión de los profesores y sus cátedras. Se espera en un futuro aumentarla.

La conducción de alumnado depende en gran parte de la personalidad del coordinador. Es muy difícil pedirle a alguien que se comporte como no es.

Los profesores rehusan la supervisión de otro profesor si esto lesiona su libertad de cátedra.

Los profesores rechazan el concepto de productividad en la educación debido a que pretextan que si un alumno sale mal es por sus limitaciones o su falta de interés; no es posible medir la productividad de un profesor si esto depende de los alumnos.

## RECOMENDACIONES

Para la renovación de la metodología en el proceso de enseñanza se recomienda.

1. En una primera etapa utilizar medios audiovisuales para la exposición habitual de clase (videocasete y transparencias) y no por excepción; incluso se puede enseñar a los alumnos a hacer audiovisuales con filmas mediante dibujos en papel albanene o realizar convenios con embajadas y diversas instituciones para conseguir material en préstamo.
2. En una segunda etapa se debe poner en marcha la utilización de equipos de cómputo y multimedia que de hecho ya existen y nadie utiliza, las visitas cotidianas a centros de estudio de otras instituciones mediante convenios, la modernización de la biblioteca, el uso de computadora en todas o la mayoría de las clases no como un medio de productividad solamente, sino además como un recurso pedagógico.
3. En una tercera etapa se debe promover el desarrollo de nuevas ideas pedagógicas para la mejora de la metodología utilizada.

Desarrollar un plan de modernización del plantel que en el largo plazo y mediante la jerarquización de prioridades logre renovarlo en un 100%.

Planear un sistema de supervisión de la calidad de la enseñanza sistemática, continua, permanente, generalizada, desde un concepto de prevención, no de corrección.

Establecer estándares en la conducción del alumnado con procedimiento específicos que dejen al criterio el menor número de detalles posible.

Fundar academias para cada materia que estandarice los criterios en los planes, las metodologías, los objetivos en sus alcances, orden e importancia y las actividades a realizar por los grupos.

Realizar con el equipo de profesores reunidos en academias un análisis profundo de las deficiencias, aciertos, fortalezas y debilidades del proceso de enseñanza actual y las interferencias actuales en el aprendizaje, con la finalidad de identificar los problemas del proceso y superarlos para elevar el rendimiento académico.

Realizar una planeación de los puestos y sus funciones tal y como ya se ha comentado.

Ejercer un liderazgo capaz de concretizar al personal sobre la necesidad del concepto de productividad, y una vez logrado esto capacitarlo en ella.

## JUSTIFICACIÓN

Es imperativo aplicar nuevas metodologías de educación. No es posible que el alumno avance y el colegio se quede atrás, porque de ser así la educación perderá ante los medios de comunicación con valores que raramente construyen una sociedad y eleva al individuo. La utilización de medios más atractivos para el estudiante está siendo subestimada en la solución de problemas de educación y rendimiento escolar debido a que se pretende lograr todo con dinero, que aunque muy necesario no es indispensable en



grandes sumas, y no se considera la creatividad, tanto en el maestro como en el alumno, cualidad que cada día se atrofia más a nuestro alrededor.

La modernización de edificio es una tarea que se debe realizar sin prisas por el alto costo que ello implica, pero si de una manera constante se emprende la tarea los avances serán cada vez más evidentes y llegarán a entusiasmar a la comunidad educativa entera, la cual participará de forma tal que aportaría recursos por diversos medios. No es necesario emprender de un solo golpe esta tarea.

Implantar el proceso administrativo en forma generalizada en la educación es una tarea urgente para evitar la improvisación, y en este sentido la supervisión y la conducción de alumnado no son la excepción.

Fundar academias es una tarea que implica el convencimiento de los profesores en cuanto a las bondades que ellas tienen y que lejos de limitar la libertad de cátedra pueden ensancharla si son debidamente utilizadas y los integrantes participan con el entusiasmo que se debe esperar de quienes tienen a la educación por profesión. Dar el paso de las academias lleva consecuentemente al siguiente que es la revisión de los problemas de enseñanza y aprendizaje y las propuestas para su solución, lo que dará como final lógico la elevación del rendimiento académico.

Productividad no solo es producir más con menos, sino que también se lleva implícito en el concepto la posibilidad de hacer mucho más con lo mismo e incluso de potenciar resultados con más recursos (hacer más con más), esto significa necesariamente la elevación en la capacidad de objetivos alcanzados, la satisfacción por el trabajo y el nivel de vida, incluso en el aspecto económico. Si se le puede hacer ver esto a una persona los resultados serán proporcionales a esta visión. Predicar con el ejemplo es la mejor opción y por esto se habla de ejercer un liderazgo para la productividad.

## *Mercadeo y comunicación social*

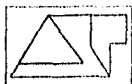
EFICIENCIA 58.8%

### FUNCIÓN ASIGNADA

Adoptar las medidas que garanticen el éxito de sus egresados en la sociedad y que proporcionen el óptimo prestigio tanto al colegio como a sus padres.

### CUMPLIMIENTO ÓPTIMO

Con una política consistente de comunicación social de doble vía que desarrolle una sensibilidad sobre las condiciones actuales de la sociedad, y aprovechando las condiciones que esta presenta, el colegio, con la participación de los padres de familia, forma a sus alumnos con las bases éticas, morales y académicas adecuadas al momento histórico en que se vive para facilitar su futuro éxito; y hace uso de la investigación de mercados con objeto de mejorar sus actividades de promoción



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

### CÉDULA DE ANÁLISIS FACTORIAL

**FACTOR:**                      **MERCADEO Y COMUNICACIÓN SOCIAL**

ELEMENTO	%	III	II	S	E	NE	AP	F. LIMITE	pp	CAUSA
CONDICIONES ACTUALES DE LA COMUNIDAD	30	X					3.0			
SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA	15	X					1.5			
DIFUSION DE CARACT DEL SISTEMA. P Y P	20			X			1.0	MERCADEO DIRECCION	12%	ENFOQUE DE PUBLICIDAD FALTA DE PLANEACION
PARTICIPACION DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA	30					X		DIRECCION PROC E A MEDIO AMID	24%	NO PLANE A LA PARTICIP COMUN 24% NO INVOLUCRA PADRES 24% DESINTEGRACION FAMILIAR
ALIANZA CON OTRAS INSTITUCIONES	5		X				0.4	DIRECCION	4%	FALTA PLANEACION
<b>SUMAS</b>	<b>100</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>				<b>0.588</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>100%</b>

## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
Difusión de las características del sistema mediante un plan de publicidad y promoción.	Mercadeo	Cambiar de un enfoque 100% de publicidad en el sentido tradicional al de difusión del sistema educativo del colegio.
	Dirección	
Falta de participación de la comunidad educativa en las actividades del colegio y por lo tanto en la difusión de su sistema.	Dirección	Involucrar a la comunidad educativa en los planes y actividades del colegio.
	Proceso enseñanza aprendizaje	Involucrar a los padres en la educación de sus hijos.
	Medio ambiente	Propiciar mediante actividades la integración familiar.
Falta alianza con otras instituciones de enseñanza para la promoción del colegio.	Dirección	Realizar convenios con otras instituciones de enseñanza para la difusión y promoción del colegio.

Toda la estrategia de promoción se basa en la publicación de anuncios en periódicos (Universal y Excelsior), sección amarilla, se reparten volantes y trípticos y se visitan escuelas en temporada de inscripciones, todo con un enfoque publicitario.

A excepción de la pastorela en diciembre y la presentación de los festivales tradicionales de las madres y similares o en algunos campeonatos deportivos a los que asisten los padres de los participantes, no se involucra a los padres de familia y al resto de la comunidad educativa a las actividades del colegio, mucho menos a la comunidad;

La desintegración familiar desfavorece la participación antes mencionada.

Sólo se tienen programas de orientación vocacional y deportivas en común con otras instituciones.

## COMENTARIOS DEL COLEGIO

La publicidad es eficaz y ha demostrado sus bondades según las estadísticas que se llevan al respecto.

Los padres no acostumbran asistir a actividades escolares por sus limitaciones de tiempo.

Además de los convenios mencionados se está trabajando para mantener una comunicación eficiente con colegios que nos puedan aportar alumnos.

## RECOMENDACIONES

Desarrollar un plan que involucre a la comunidad educativa entera en las actividades del colegio para su participación y conocimiento del mismo, además de fomentar la unión familiar. Tal proyecto debe incluir actividades

como obras de teatro, exposiciones, conferencias, torneos, visitas a museos, etc. Este plan debe ser complementario del publicitario, no sustituto.

Establecer convenios con otras instituciones educativas mediante los cuales se obtenga en adición a lo ya logrado becas para universidad, intercambios culturales, concursos académicos y otros que complementen los servicios del colegio y logren un espíritu de unidad.

## JUSTIFICACIÓN

Por las características propias de un colegio la mejor publicidad son sus integrantes: alumnos, profesores o padres de familia. Si estos la conocen y están satisfechos con ella la promocionarán con sus conocidos, logrando un efecto mayor que el de la publicidad tradicional. Aunque se puede considerar a la desintegración familiar como un limitante de estos planes el llevarlos a cabo fortalece a la familia misma, aunque no instantáneamente, y propicia un círculo virtuoso que además de benéfico para los resultados del colegio mismo influirán en su prestigio como un ente benefactor de la sociedad.

En nuestros días ya no basta el proporcionar un buen producto, es necesario además dotarlo de un valor agregado. En este caso tal valor agregado puede ser la obtención de ventajas para los alumnos egresados del colegio mediante alianzas con otras instituciones educativas. Los tiempos en que la competencia era hostil han pasado a ser tiempos en que los competidores participan unidos en proyectos que los fortalezca.

## *Contabilidad y estadística*

EFICIENCIA 90.0%

### **FUNCIÓN ASIGNADA**

Establecer y tener en funcionamiento una organización para la recopilación de datos, particularmente financieros y de costos, con el fin de mantener informada a la empresa de los aspectos económicos de sus operaciones.

### **CUMPLIMIENTO ÓPTIMO**

La empresa:

1. tiene una organización eficiente para la elaboración de presupuestos, el registro de las operaciones financieras y la contabilidad de costos, produciendo informes contables y estadísticos en lapsos y forma convenientes, y
2. asimismo proporciona los medios y facilidades para la auditoría de sus operaciones.



*Alvarez y Sanchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

### CÉDULA DE ANÁLISIS FACTORIAL

**FACTOR:** CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA

ELEMENTO	%	MIB	II	S	L	NE	AP	F. LIMITE	ap	CAUSA
ESTRUCTURA SECCS CONTABLES	25	X					2.5			
PRESUPUESTACIÓN	20		X				1.5	DIRECCION	50%	FALTAN POLITICAS PRESUPUEST
CONSTAB FINANCI DE COSTOS	20			X			1.5	CONTABIL	50%	FALTA INFORMACION CENTROS DE INGRESO Y DE COSTOS
INFORMES CON Y FINAN	20	X					2.0			
AUDITORIA	15	X					1.5			
<b>SUMAS</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>2</b>				<b>0.900</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		<b>100.00%</b>



## FACTORES DE INEFICIENCIA

PROBLEMA	FACTOR LIMITANTE	SOLUCIÓN
No existe una presupuesto en forma ni políticas presupuestales.	Dirección	Incluir políticas presupuestales definidas
	Contabilidad	Crear un sistema contable que identifique centros de ingreso y de costo por sección del colegio.
No se presentan los informes financieros con centros de ingreso y costo.		

No existen sistemas ni políticas de planeación y/o control presupuestal; por lo tanto no existen presupuestos en forma.

La contabilidad del colegio y por lo tanto sus estados financieros no identifican las diferentes secciones, ni sus centros de ingreso y costo.

### COMENTARIOS DEL COLEGIO.

Se realiza cada año una proyección de cuales serán los ingresos y los egresos para el próximo ciclo; con esta base se planea los incrementos de colegiaturas, de sueldos, etc. No se considera que sea necesario mayor sistema de presupuestos.

Por la estructura de la matriculación del colegio se sabe que la sección más débil económicamente es la primaria y la más fuerte es la preparatoria; sin embargo es necesario mantener la primaria como semillero de las secciones superiores. Los centros de ingreso y costo no aumentarían tal información.

## RECOMENDACIONES

Incluir en el manual de políticas un apartado referente a presupuestos.

Realizar una planeación presupuestal por cada ciclo escolar y si es posible otra para cada ejercicio fiscal.

Con base en la planeación presupuestal descrita llevar a cabo un control presupuestal continuo.

Estructurar en conjunto con el presupuesto y sus partidas presupuestales una contabilidad que identifique los centros de ingresos y costos.

## JUSTIFICACIÓN

El uso de presupuestos correctamente elaborados y aplicados racionaliza los gastos y establece una referencia para las metas en ingresos y egresos, por lo tanto utilidades también, a alcanzar, lo cual permite identificar gastos innecesarios y evaluar de logros económicos y los factores que intervienen en la desviación de los objetivos originalmente establecidos. El gasto en recursos humanos y económicos que pueda requerir la elaboración de presupuestos se verá fácilmente recuperado por los ahorros que producirán, sin mencionar la información que proporcionarían.

Conocer el origen de los ingresos y el destino de los egresos proporciona ventajas en la planeación y el control. No basta saber que determinada área produce o no utilidades, conocer la razón por la cual esto sucede y de qué cantidad de pérdidas o ganancias se está hablando es base para la toma de decisiones que pueden cambiar la situación. Elaborar una contabilidad que proporcione esta información requiere más que de gastos de creatividad y dedicación para clasificar las partidas de una forma un poco más complicada, pero a cambio la información que se obtendrá será de suma utilidad.

### *Consideraciones y recomendaciones para el desarrollo del plan de prosecución.<sup>44</sup>*

Como resultado del estudio realizado y considerando:

1. la necesidad de elevar la eficiencia del sistema para proporcionar una mejor calidad en el servicio;
2. que la eficiencia reduce costos y por lo tanto eleva las utilidades;
3. que en el entorno actual de apertura y globalización los sistemas fuertes son los que están destinados a sobrevivir y expandirse, mientras que los débiles e ineficientes tienden a desaparecer;
4. que ante la crisis que desde hace varios años afecta al país los padres de familia recurren cada vez más a la educación pública por su bajo costo en relación a la privada, lo cual desemboca en una mayor competencia por el mercado existente;
5. que los niveles de eficiencia global (79.94%) y factorial (78.99%) no llegan siquiera al 80%, lo cual se considera como apenas aceptable en términos absolutos y como insuficiente en términos relativos, considerando los 4 puntos anteriores;
6. que en tan solo 4 de los factores recae el 85.10% de la ineficiencia del sistema;
7. que debido a lo anterior se acentúan las debilidades y disminuyen las fortalezas expresadas por la dirección del colegio y comentadas en el informe preliminar; y

8. que un alto porcentaje (más de 95%) de las deficiencias del sistema son manejables por el sistema mismo, incluso por los factores mismos por ser autolimitados (9.36% del 20.06% total), este es el porcentaje en que cada factor puede autocorregirse sin depender de la participación de otro,

se recomienda como lineamientos para el *Plan de Prosecución*:

- a) redactar este plan con base en la deficiencias encontradas en cada factor que siga las recomendaciones expresadas en este informe, acorde a su prioridad y en un orden tal que se faciliten unas a otras siguiendo una calendarización razonable;
- b) asignar los recursos suficientes para su implementación, contratando en su caso a los especialistas que llegaran a ser necesarios;
- c) involucrar al personal en su totalidad, empezando por las direcciones, en la implantación de este plan, concientizándolos de la realidad y resaltando las bondades de un sistema eficiente y los beneficios que trae a cada uno en lo individual; y
- d) como condición previa a la implantación del plan, capacitar a los mandos altos e intermedios de la organización en el Proceso Administrativo y los Principios Administrativos de Fayol, como mínimo, y posterior a su conclusión y evaluación, un plan de capacitación general para todo el personal en estos temas y de dirección y estilo gerencial a los mandos altos.

## ***CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES***

En México la licenciatura en Administración es relativamente joven, apenas algo más de 30 años, y en muchos ámbitos de la actividad económica no es aún valorada en su justa dimensión. Muestra de lo anterior es el número aún minoritario de profesionales en esta carrera que están incluidos en las empresas mexicanas, particularmente las pequeñas y micros, donde casi siempre quien las dirige, el dueño, carece de estudios administrativos y generalmente no considera necesario realizar estudios en esta área o contar con personas que los posean para asesorarle en su trabajo, mucho menos en contratarlos para tomar su lugar. Esto ha limitado el poder de crecimiento de las empresas y en los tiempos actuales de crisis, su supervivencia.

El sector educativo no es la excepción de la situación descrita e incluso se puede decir que es un caso extremo.

Tradicionalmente en México no se ha considerado la actividad educativa como un negocio, a la escuela como una empresa ni a los dueños de las escuelas como empresarios, sino todo lo contrario, a la educación como un apostolado, la escuela como un templo y al dueño como un apóstol que vive en forma espiritual junto con su comunidad, los profesores, con la enorme recompensa moral de formar los ciudadanos del futuro, hombres de bien con los más altos ideales que al parecer deben vivir de ellos con una frágil estabilidad económica, so pena, en caso de no ajustarse al perfil descrito, de ser considerados como materialistas que en nada interesa el futuro de la niñez y la juventud.

Ante esta visión y con los antecedentes mencionados en las empresas mexicanas no es de extrañarse que la educación y sus empresarios sean en un altísimo porcentaje profesores que por diferentes circunstancias han llegado a ser dueños de su propia institución educativa, con enormes conocimientos pedagógicos y con un gran acervo de experiencia docente, pero con muy escasos conocimientos administrativos y sin personal especializado que los asesore, incluso es poco frecuente que exista un contador de tiempo completo considerando que la inmensa mayoría de las escuelas particulares es tan pequeña que cuando mucho contrata los servicios de un despacho contable para enfrentar las obligaciones de tipo

fiscal y de seguridad social. Como corolario de este tema vale la pena comentar que se pudo constatar que en un censo al margen de este trabajo de 15 escuelas particulares de reconocido prestigio entre las que se buscó cuántas tenían documentos básicos como el manual de organización y procedimientos, manual de políticas generales o manual de políticas contables no se encontró ninguna que los tuviera debidamente estructurados.<sup>45</sup>

Tener una visión empresarial en la educación que considere el servicio prestado como un producto que se vende, al alumno como un cliente y al educador como un empresario permite que el cliente exija la calidad prometida por el empresario que le vende un producto y al empresario obtener las utilidades legítimas como fruto de su actividad, dando a sus trabajadores la remuneración adecuada a su trabajo, situaciones que actualmente no son comunes y que su aplicación no tiene por qué desmerecer la actividad educativa.

El desarrollo de la auditoría administrativa al Colegio, S.C. encontró deficiencias en su operación causadas por las mismas razones ya expuestas que afectan al sector educativo, deficiencias que al ser cubiertas según las propuestas hechas en el informe ejecutivo presentado operarán un cambio radical en la institución, un cambio que se observará como *la aplicación de una visión empresarial en la institución con bases administrativas*. Este cambio si se desea permanentemente se debe crear una estructura que dé soporte administrativo continuo en forma, para lo que es necesario contar con un administrador de carrera y de tiempo completo que entre otras cosas mantenga la visión empresarial, desarrolle las cualidades administrativas de los directivos y realice una auditoría administrativa interna periódicamente para revisar las desviaciones del colegio en este sentido, de otra manera la propia inercia del sistema regresará a su situación anterior.

Finalmente se establece el hecho de que la auditoría administrativa aplicada a esta institución educativa a su término en efecto identifica las carencias que constituyen focos de ineficiencia, por lo que aporta pautas y sugerencias de técnicas administrativas y planes a aplicar con fundamento en el proceso



administrativo y los principios administrativos de Fayol, que reunidos en un plan de prosecución para corregir tales deficiencias dieron alternativas de acción a la Dirección General para el desarrollo de la institución. Su aplicación proporciona ventajas que justifican su costo y lo compensan económicamente, por lo que se recomienda al Licenciado en Administración como un profesional fundamental para el apoyo a las instituciones educativas en México.

## ***ANEXOS DE LA AUDITORÍA***

## ***Fase 1***

### ***Documentos a analizar***

1. Reglamento interior de Trabajo
2. Reglamento de Alumnos
3. Reglamento de la Sociedad de Padres de Familia
4. Reglamento de la Sociedad de Alumnos
5. Plan Nacional de Desarrollo 1988-94
6. Plan Nacional de Desarrollo 1994-2000
7. Artículo 3º Constitucional
8. Ley Federal de Educación
9. Programa Para la Modernización Educativa
10. Ley y Reglamento del Impuesto Sobre la Renta
11. Ley y Reglamento del Impuesto al Activo
12. Ley y Reglamento del Impuesto al Valor Agregado
13. Acta Constitutiva del Colegio, S.C.
14. Manual de Organización y Procedimientos
15. Manual de Políticas Generales

### ***Temas a tratar en la entrevista con directivos***

1. Calidad de los insumos con que cuenta su área
2. Descripción del funcionamiento de su área.
3. Calidad de los productos (estudiantes) egresados de su área.
4. Descripción de los objetivos de su área.
5. Descripción de la retroacción del área, es decir, de como aplican las experiencias ocurridas.
6. Cómo se regula el sistema mediante la comparación de los objetivos fijados contra los resultados obtenidos.
7. Fortalezas y debilidades del área.
8. Oportunidades y amenazas que se prevén para el futuro de su área.

### ***Fase 2***

#### ***Listas checables por factor a analizar***

##### ***Medio Ambiente***

1. Localización del plantel (es).

2. Medios de comunicación disponibles.
3. Competencia cercana para la empresa.
4. Condiciones ambientales en general.
5. Procedencia de los clientes.
6. Procedencia de los trabajadores.
7. Actitud de la sociedad hacia la empresa.
8. Actitud del gobierno hacia la empresa.
9. Condiciones legales hacia la actividad de la empresa.
10. Condiciones fiscales hacia la actividad de la empresa.
11. Condiciones generales del mercado al que pertenece la empresa.
12. Condiciones generales para la obtención y manejo de recursos financieros.
13. Observación de las características de la sociedad en la que se encuentra inmersa la empresa, su grado cultural y económico.

### ***La dirección y sus políticas***

1. Razones para la selección de la actividad de la empresa.

2. Descripción de la misión de la empresa.
3. Organización de la empresa.
4. La comunicación para la organización y sus medios.
5. Determinación de objetivos a largo, mediano y corto plazo.
6. Difusión al personal y comprensión de los objetivos establecidos.
7. Filosofía y estilo gerencial de la dirección.
8. Estructura de la organización: su eficiencia y eficacia.
9. Comparación de la planta laboral y el trabajo realizado.
10. Sistemas de supervisión para el trabajo.
11. Sistema de evaluación de objetivos.
12. Sistema de retroalimentación

### ***Productos y servicios educativos***

1. Políticas para seleccionar los productos y servicios educativos ofrecidos.
2. Investigación de nuevos productos y servicios a ofrecer.

3. Capacidad instalada.

4. Factores limitantes para el aprovechamiento de la capacidad instalada.

5. Costos.

6. Precios.

7. Metodología utilizada.

8. Investigación para la aplicación de nuevas metodologías.

### ***Financiamiento***

1. Apalancamiento.

2. Préstamos bancarios.

3. Emisión de acciones

4. Otros créditos.

5. Aportaciones de capital.

6. Utilidades.

7. Costos financieros.

## ***Recursos humanos***

1. Medios de reclutamiento de personal.
2. Medios de selección de personal.
3. Planes de entrenamiento.
4. Planes de capacitación y adiestramiento.
5. Estímulos para el adiestramiento.
6. Tiempo laborable.
7. Asistencia y puntualidad del personal.
8. Aplicación de vacaciones del personal.
9. Sistema de promociones.
10. Rotación del personal y su antigüedad.
11. Organización para la seguridad, sus brigadas, planes en caso de siniestro.
12. Índices de accidentes, enfermedades profesionales y no profesionales.
13. Servicio médico y medicina preventiva.



- 14.Recreación del personal.
- 15.Servicios adicionales al personal.
- 16.Desarrollo cultural al personal.
- 17.Remuneración al personal.
- 18.Estímulos económicos al personal.
- 19.Prestaciones al personal.
- 20.Motivación al personal.
- 21.Relaciones industriales, verticales y horizontales.

### ***Suministros***

1. Requisiciones.
2. Aprobación de la requisición.
3. Lista de proveedores.
4. Cotizaciones.
5. Cuadros comparativos.

6. Pedidos.

7. Tiempos de entrega.

8. Calidad de las compras.

9. Cumplimiento de las especificaciones requeridas.

***Medios y recursos educativos***

1. Servicios públicos.

2. Medios de comunicación.

3. Servicios en el plantel.

4. Extensión del terreno.

5. Extensión de la construcción y sus características.

6. Instalaciones educativas.

7. Laboratorios.

8. Antigüedad de la construcción y de las instalaciones.

### ***Proceso enseñanza aprendizaje***

1. Metodología pedagógica y didáctica.
2. Sistemas de enseñanza.
3. Organización física.
4. Saturación por aula.
5. Establecimiento de estándares de calidad.
6. Supervisión de cumplimiento de estándares de calidad.
7. Manejo y conducción del alumnado.
8. Aspectos humanos de la organización para la educación.
9. Uso del plantel y sus instalaciones.
10. Rendimiento académico del alumnado.
11. Soporte administrativo y de servicios.

### ***Mercadeo***

1. Localización del mercado.
2. Potencialidad del mercado.

3. Segmentación del mercado.
4. Situación de la competencia directa.
5. Imagen a la comunidad.
6. Sistemas de publicidad.
7. Promociones.
8. Investigación de mercado.
9. Participación social de la empresa.
10. Intercambio y alianzas estratégicas.

### ***Contabilidad y estadística.***

1. Estructura de la contabilidad: catálogo de cuentas, estado de resultados, balance general.
2. Presupuestos, su sistema, aplicación y desviaciones.
3. Contabilidad financiera y de costos: oportunidad, exactitud, eficiencia y eficacia.
4. Informes contables y financieros: emisión, formatos, sustentos y comentarios.
5. Sistemas de revisión y auditoría interna.

6. Auditoria externa.

7. Retroalimentación para corrección de desviaciones encontradas.

***Cédulas de Auditoría***



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
ÁREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al irabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 88-94
<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b> PLAN PRESENTADO POR CARLOS SALINAS DE GORTARI PARA SU MANDATO 88-94 RECONOCE EL CAMBIO MUNDIAL Y SU EFECTO EN CADA PAÍS RECONOCE LA NECESIDAD DE AUMENTAR Y MEJORAR LA EDUCACIÓN Y LA CULTURA; ESTABILIZAR LA ECONOMÍA, MODERNIZARLA Y AUMENTAR RECURSOS; MODERNIZAR EDUCACIÓN Y AMPLIAR SU COBERTURA; MENCIONA EL AUMENTO DEL ÍNDICE POBLACIONAL HASTA 1975. SE PROPONE ELEVAR EL PROMEDIO DE ESTUDIOS DE LA POBLACIÓN BUSCA UN AUMENTO DEL INTERCAMBIO CULTURAL INTERNACIONAL PLANEA DESCENTRALIZAR LA EDUCACIÓN Y FORTALECER LA PARTICIPACIÓN DE LA SOCIEDAD. PLANTEA CONSOLIDAR LOS SERVICIOS EFECTIVOS Y REORIENTAR LOS QUE NO LO SON. SE PROPONE INTRODUCIR AVANCES TECNOLÓGICOS EN MATERIA EDUCATIVA.
<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS:</b> EL PLAN CONSIDERA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL Y DA RELEVANCIA A LA IMPORTANCIA DE LA EDUCACIÓN EN EL PAÍS. SE IMPLANTARÁ UNA POLÍTICA QUE FAVOREZCA LA MODERNIZACIÓN, AMPLIACIÓN Y MEJORAMIENTO DE LA EDUCACIÓN PARA LOGRAR UN AUMENTO EN LA COBERTURA DEL SISTEMA NACIONAL DE EDUCACIÓN Y LA ELEVACIÓN EN LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS. LA PRODUCTIVIDAD ES PRIORITARIA, FAVORECIENDO LA EFICIENCIA Y REORIENTANDO SISTEMAS INEFICIENTES.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
ÁREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> ART 3º CONSTITUCIONAL Y LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN
<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b> ART 3º CONSTITUCIONAL: TODO INDIVIDUO TIENE DERECHO A LA EDUCACIÓN LA EDUCACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA SON GRATUITAS III LOS PARTICULARES PODRÁN IMPARTIR EDUCACIÓN: A) CON APEGO A LOS MISMOS FINES (QUE EL ESTADO) B) DESPUÉS DE OBTENER AUTORIZACIÓN EXPRESA DEL PODER PÚBLICO  LEY GENERAL DE EDUCACIÓN: CAPITULO I: ALCANCE NACIONAL DE LA LEY Y OBLIGACIÓN DE ESTADO DE IMPARTIRLA CAPITULO II: DETERMINACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS, CALENDARIO Y ACTUALIZACIÓN DE LOS LIBROS DE TEXTO GRATUITO POR PARTE DE LA S.E.P. CONFIRMA EL PAPEL DEL MAESTRO COMO PROMOTOR COORDINADOR DEL PROCESO EDUCATIVO. CAPITULO IV: CRITERIO DE AUMENTAR LOS DÍAS EFECTIVOS DE CLASE CAPITULO V: REGLAMENTA LA EDUCACIÓN IMPARTIDA POR PARTICULARES. CAPITULO VI: VALIDEZ OFICIAL DE LOS ESTUDIOS EN TODO EL PAÍS Y LAS CONDICIONES DE REVALIDACIÓN CERTIFICACIÓN DE LOS CONOCIMIENTOS. CAPÍTULO VII: FORMACIÓN DEL CONSEJO ESCOLAR Y EL CONSEJO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA COMPARTIR LA TAREA. CAPÍTULO VIII: INFRACCIONES Y SANCIONES. CERTIDUMBRE JURÍDICA A PARTICULARES.
<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS:</b>  EL DOCUMENTO ESTABLECE REGLAS CLARAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL. LAS INFRACCIONES A LA LEY SON SEVERAMENTE CASTIGADAS Y SE PRETENDE UNA SERIEDAD ABSOLUTA EN CUANTO A LA IMPARTICIÓN DE LA EDUCACIÓN TANTO POR PARTICULARES COMO POR EL ESTADO.





*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
ÁREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> PROGRAMA PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA
<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b>
<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS:</b>

CÉDULA 3





*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
ÁREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> ACTA CONSTITUTIVA CVT SC Y PODERES NOTARIALES
<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b>  REQUISITOS LEGALES ANTE NOTARIO CLÁUSULAS QUE ESPECIFICAN EL RÉGIMEN DE SOCIEDAD CIVIL RAZÓN SOCIAL DURACIÓN POR 99 AÑOS OBJETO SOCIAL: PRESTACIÓN DE SERVICIOS DOCENTES; PROMOCIÓN Y EJECUCIÓN DE SERVICIOS DE ENSEÑANZA. EXCLUSIÓN DE EXTRANJEROS PERMITE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN O ADMINISTRADOR ÚNICO TODO ADMINISTRADOR DEBE SER SOCIO REGLAMENTO DE LA ASAMBLEA ACCIONISTAS Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN ANEXO PERMISO DE SRE PARA FUNCIONAMIENTO PODERES DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
<b>RESULTADO DEL ANÁLISIS:</b>  ACTA CONSTITUTIVA Y PODERES PARA LOS ADMINISTRADORES ACORDE A LEGISLACIÓN PARA PRESTAR SERVICIOS DE ENSEÑANZA .



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CEDULA DE ANALISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
AREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS
<b>DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:</b> ORGANIGRAMA
<b>RESULTADO DEL ANALISIS:</b> SE CARECE DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS. SOLO SE PRESENTA UN ORGANIGRAMA QUE SÍ CORRESPONDE A LA ORGANIZACIÓN ACTUAL QUE SE CONSIDERA EN PRINCIPIO COMO ADECUADO. ES NECESARIO REALIZAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS EN FORMA.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL**

FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
AREA AUDITADA:		

**OBJETIVO:** Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.

**DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:** MANUAL DE POLITICAS

**DESCRIPCIÓN DEL CONTENIDO:**

NO EXISTE

**RESULTADO DEL ANALISIS:**

ES NECESARIO REALIZAR UN MANUAL DE POLÍTICAS DEL COLEGIO.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE ANÁLISIS DOCUMENTAL		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
		FAJ MSPH
AREA AUDITADA:		

<b>OBJETIVO:</b> Definir, previo al trabajo de campo, los aspectos relevantes que deberán considerarse para formular el plan de trabajo, la impresión diagnóstica y los alcances a cubrir.
<b>DOCUMENTO QUE SE ANALIZA:</b> REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO, REGLAMENTO DE SOCIEDAD DE PADRES DE FAMILIA, REGLAMENTO DE SOCIEDAD DE ALUMNOS.
<b>DESCRIPCION DEL CONTENIDO:</b> NO EXISTEN
<b>RESULTADO DEL ANALISIS:</b> ES NECESARIO REALIZARLOS PARA EL COLEGIO.

CÉDULA 8



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
AREA AUDITADA: Dirección General		

<b>OBJETIVO:</b>	Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.
<b>DIRECTIVO:</b>	DCAGM
<b>TEMA:</b>	FUNCIONAMIENTO DE SU AREA
<b>RESULTADO DE LA ENTREVISTA:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. En general de buena calidad. El principal problema se encuentra con la inercia que detiene a las personas para progresar y superarse. El edificio del plantel debido a su edad y concepto debe modernizarse para estar acorde a los nuevos recursos educativos.</li><li>2. Descripción del sistema (funcionamiento). Se analiza la información suministrada por las diferentes direcciones y del medio ambiente en general para la toma de decisiones.</li><li>3. Calidad de la salida (productos). Las acciones tomadas han permitido mantener la población estudiantil pese a la crisis económica por la que se atraviesa. Se ha incrementado la calidad del servicio prestado lo cual a mejorado la imagen que se presenta a la sociedad.</li><li>4. Descripción de los objetivos. Dar la guía para la marcha del colegio de forma oportuna y acertada, propiciando siempre su crecimiento y desarrollo.</li><li>5. Descripción de la retracección. Al finalizar el curso se realiza una evaluación de los objetivos trazados.</li><li>6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Se ha logrado una superación en cada periodo, aunque esta no siempre a sido constante.</li><li>7. Fortalezas y debilidades. Se cuenta con una infraestructura adecuada a los lineamientos de la S.E.P. y nuestras instalaciones de cómputo son líderes en la zona. El personal está poco motivado y nuestra imagen aún está muy por debajo de lo deseable.</li><li>8. Oportunidades y amenazas. Nos encontramos en posición media en la tabla de servicios educativos, lo cual no permite un margen de acción amplio. De no mejorar la motivación del personal y su competitividad se presentarán problemas por la tremenda competencia que hay en la actualidad.</li></ol> <p>NOTA: El director dio como filosofía el "dejar hacer" al personal su trabajo.</p>



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR**

FECHA DE INICIO

FECHA DE TERMINO

AUDITORES

AREA AUDITADA: Primaria

**OBJETIVO:** Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.

**DIRECTIVO:** DCGCL

**TEMA:** FUNCIONAMIENTO DE SU AREA

**RESULTADO DE LA ENTREVISTA:**

1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. Bastante buenos en cuanto al personal, aunque el profesorado de español presenta un alto promedio de edad y su resistencia al cambio. Los recursos materiales son adecuados y oportunos. Los alumnos a los que se da servicio suelen llegar razonablemente preparados y son de clase socioeconómica homogénea en términos generales de nivel medio-medio a medio-bajo.
2. Descripción del sistema (funcionamiento). Se considera que funciona adecuadamente pero sin llegar a los niveles óptimos de calidad deseados por la dirección debido probablemente a la inercia de la administración de los anteriores dueños que descuidaron el nivel de la enseñanza, no obstante se ha mejorado substancialmente en los últimos años.
3. Calidad de la salida (productos). Se logra que los alumnos egresados del plantel afronten sin problemas la secundaria, aunque se espera seguir elevando su calidad, particularmente en inglés.
4. Descripción de los objetivos. Lograr alumnos egresados con bases sólidas en conocimientos, bilingües y con formación académica y moral.
5. Descripción de la retroacción. Se supervisa periódicamente al personal para evaluar su trabajo, además se evalúa las estadísticas de aprovechamiento por sección, grado y grupo para identificar desviaciones a tiempo y problemas académicos.
6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Aunque bajos contra los objetivos trazados las salidas cada vez se aproximan más a los proyectado.
7. Fortalezas y debilidades. Personal capacitado e instalaciones adecuadas. Personal poco motivado a superarse y adoptar nuevas técnicas y formatos. Los padres de fam no apoyan al inglés al 100% por considerarlo secundario.
8. Oportunidades y amenazas. Si se logra superar el rechazo a la modernización se logrará superar los objetivos trazados, de lo contrario se corre el peligro de perder en la competencia con las primarias de la zona que abundan y son cada vez más competitivas.

**NOTA:** No existe una delimitación de autoridad clara entre la Dirección Técnica y la Coordinación de Inglés. Saturación del 90%





*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
AREA AUDITADA: Secundaria		

**OBJETIVO:** Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.

**DIRECTIVO:** DCFPC C.

**TEMA:** FUNCIONAMIENTO DE SU AREA

**RESULTADO DE LA ENTREVISTA:**

1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. Profesorado capacitado razonablemente, con carencias pedagógicas en algunos casos. Su actitud generalizada es a la defensiva y consideran el trabajo como "un mal necesario", están poco motivados y no se sienten comprometidos para con la institución. Existen problemas de desintegración familiar lo que desemboca en alumnos inestables emocionalmente hablando y desorientados. Los alumnos a los que se da servicio son de clase socioeconómica homogénea en términos generales de nivel medio-medio a medio-bajo.
2. Descripción del sistema (funcionamiento). Funciona razonablemente aunque existen problemas de disciplina que poco a poco se van disminuyendo; los problemas de inestabilidad familiar inciden en el problema anterior y obstaculizan la enseñanza en un porcentaje importante de la población. Hay problemas de alcoholismo incipiente. El colegio trata de equilibrar en la medida de lo posible tales situaciones. El profesorado no presenta una dedicación especial en la generalidad de sus integrantes.
3. Calidad de la salida (productos). Aunque existe un porcentaje interesante de alumnos que egresan excelentemente preparados la generalidad alcanza solo un nivel promedio regular aceptable y un porcentaje menor un nivel no satisfactorio.
4. Descripción de los objetivos. Egresar alumnos bien preparados para la preparatoria.
5. Descripción de la retroacción. Se realizan supervisiones constantes internas y de la S.E.P.
6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Se ha mejorado desde el cambio de propietarios elevando los objetivos y alcanzando niveles académicos más altos sin llegar aún a la calidad esperada.
7. Fortalezas y debilidades. Una planta docente con alto nivel de titulación y un plantel adecuado son nuestras principales fortalezas. Nos debilita el poco compromiso del profesorado y los problemas familiares de nuestros alumnos. Saturación del 99%.
8. Oportunidades y amenazas. Motivar a nuestra planta docente hacia el compromiso institucional dará la oportunidad de forjar mejores egresados y poder compensar sus carencias familiares. De no seleccionar mejor a nuestros alumnos se corre el riesgo de convertirnos en escuela de rechazados.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
ÁREA AUDITADA: Preparatoria		

<b>OBJETIVO:</b> Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.
<b>DIRECTIVO:</b> DCFAG G.
<b>TEMA:</b> FUNCIONAMIENTO DE SU ÁREA
<b>RESULTADO DE LA ENTREVISTA:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. El profesorado es de buena calidad aunque desmotivados. Los alumnos han mejorado su calidad pero los problemas familiares los limitan. El plantel es adecuado y los laboratorios suficientes, solo se necesitan campos deportivos propios y un auditorio. Los alumnos a los que se da servicio son de clase socioeconómica homogénea en términos generales de nivel medio-medio a medio-bajo.</li><li>2. Descripción del sistema (funcionamiento). Preparatoria tradicional en la que no se permite fumar y se obliga a los alumnos el uso del uniforme y el pelo corto. Se procura dar bases fuertes para contrarrestar la familia problemática que abunda. Los profesores cumplen por regla general con los mínimos establecidos.</li><li>3. Calidad de la salida (productos). Alumnos bien preparados en los casos en que fueron alumnos constantes. La mayoría aunque no con un nivel excepcional logra colocarse sin dificultad en cualquier universidad.</li><li>4. Descripción de los objetivos. Alumnos sólidamente preparados y formados para enfrentar el reto universitario y profesional.</li><li>5. Descripción de la retroacción. Supervisiones a los grupos por parte del director y los supervisores de la U.N.A.M.</li><li>6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Aún no se logra alcanzar los objetivos fijados pero se ha avanzado.</li><li>7. Fortalezas y debilidades. Instalaciones adecuadas y una proporción aceptable de excelentes profesores nos dan fuerza. Las debilidades son los alumnos con problemas familiares y una porción alta de profesores sin compromiso alguno para con el colegio.</li><li>8. Oportunidades y amenazas. La competencia es cada vez más dura y las instalaciones que tenemos son apenas suficientes. Los laboratorios de cómputo han sido una de nuestras principales fortalezas y en su utilización somos de avanzada en la zona.</li></ol>
<b>SATURACIÓN:</b> Matutino 97% Vespertino 25%



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
AREA AUDITADA: Administración		

**OBJETIVO:** Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.

**DIRECTIVO:** DCCD A

**TEMA:** FUNCIONAMIENTO DE SU AREA

**RESULTADO DE LA ENTREVISTA:**

1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. El personal con que se cuenta no es de alta calidad. En general son personas que no tienen profesión o si la tienen no es compatible con esta área y se desempeñan como secretarías o cajeras. Los recursos materiales y técnicos por el contrario sí son los adecuados.
2. Descripción del sistema (funcionamiento). Es un sistema llevado por computadora en cuanto al vaciado de la contabilidad y la cobranza, soportado por los documentos al caso y que funciona eficazmente aunque con problemas de eficiencia por interferencias humanas.
3. Calidad de la salida (productos). Contamos con un área administrativa que responde a las necesidades de la institución adecuadamente.
4. Descripción de los objetivos. Dar el soporte administrativo y de control interno necesario para el funcionamiento del colegio.
5. Descripción de la retroacción. Cada año somos auditados por un despacho de contadores independiente que emite su dictamen.
6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. En términos generales no presentamos deficiencias en los objetivos trazados.
7. Fortalezas y debilidades. Nuestro sistema de cómputo nos permite un trabajo confiable y oportuno. Nuestro recurso humano limita el crecimiento del área.
8. Oportunidades y amenazas. Con los sistemas con que contamos podemos optimizar los resultados incrementando la efectividad del departamento. Debemos superar la calidad del elemento humano para hacerlo más eficiente si queremos superar nuestra productividad.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL**  
*Colegio, S.C.*

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
AREA AUDITADA: Mantenimiento		

<b>OBJETIVO:</b> Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.
<b>DIRECTIVO:</b> Miguel A. Daw
<b>TEMA:</b> FUNCIONAMIENTO DE SU AREA
<b>RESULTADO DE LA ENTREVISTA:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. Contamos con los medios materiales y humanos para desempeñarnos eficientemente.</li><li>2. Descripción del sistema (funcionamiento). Mantenemos las instalaciones y el mobiliario del colegio en condiciones de operación durante todo el año. Además en cada verano damos mantenimiento mayor al edificio del tipo correctivo y preventivo.</li><li>3. Calidad de la salida (productos). El colegio opera bajo los estándares de mantenimiento fijados.</li><li>4. Descripción de los objetivos. Mantener al colegio en funcionamiento óptimo de sus instalaciones y equipo.</li><li>5. Descripción de la retroacción. Cada área nos hace mención de los resultados de las reparaciones efectuadas y el compartamiento de los trabajos realizados.</li><li>6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Es adecuada la comparación puesto que regularmente no recibimos quejas.</li><li>7. Fortalezas y debilidades. Contamos con un equipo de trabajadores preparados y con disposición para el trabajo.</li><li>8. Oportunidades y amenazas. Tenemos la capacidad humana para satisfacer en alto porcentaje las necesidades del colegio, solo requerimos mayores recursos materiales.</li></ol>



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE DIRECTIVOS A ENTREVISTAR		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
AREA AUDITADA: Coordinación General Disciplina		

<b>OBJETIVO:</b> Establecer una eficiente comunicación con las autoridades de la unidad auditada a fin de precisar la misión de la unidad, la forma en que se organiza y evaluar el trabajo, definir las personas que facilitarán la información y solicitar la participación de la unidad de organización y métodos respectiva.
<b>DIRECTIVO:</b> DCFPC C.
<b>TEMA:</b> FUNCIONAMIENTO DE SU AREA
<b>RESULTADO DE LA ENTREVISTA:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Calidad de los insumos (entradas) de todo tipo, desde humanos hasta materiales. Los nuestros son fundamentalmente humanos, los cuales se han venido mejorando cada año.</li><li>2. Descripción del sistema (funcionamiento). Nuestra filosofía se basa en la corrección temprana de los problemas con los alumnos antes de que se vuelvan enormes e incontrolables.</li><li>3. Calidad de la salida (productos). la disciplina general del colegio se ha visto mejorada cada año desde el cambio de administración del colegio, y aunque falta mucho por hacer se obtienen avances constantes.</li><li>4. Descripción de los objetivos. Lograr la marcha armónica del colegio, con alumnos formados en la disciplina del estudio.</li><li>5. Descripción de la retroacción. Tenemos estadísticas de los reporte de los alumnos, su cantidad, frecuencia, reincidencia y tipo de problemática.</li><li>6. Regulación del sistema bajo la comparación objetivos-salidas. Aunque quisiéramos que los resultados fueran inmediatos sabemos que se dan como un proceso, el cual es constante.</li><li>7. Fortalezas y debilidades. Somos un equipo bien integrado en el que se busca la superación de los obstáculos, necesitamos mayor preparación.</li><li>8. Oportunidades y amenazas. De contar con mayor preparación lograremos muy pronto elevar la calidad en la formación disciplinaria de nuestros alumnos.</li></ol>



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE OBSERVACIÓN DEL SISTEMA		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
PLANTEL CIENFUEGOS 743		hoja 1

**OBJETIVO:** Establecer una relación entre los datos obtenidos en las entrevistas y los hechos observados en una investigación de campo.

**RESULTADO DE LA VISITA:**

El plantel mencionado cuenta con una población estimada de 1200 alumnos divididos en tres áreas: primaria, secundaria y preparatoria, con sus diferentes grados y grupos, ninguno de los cuales supera los 40 alumnos por salón. Se pudieron constatar instalaciones adecuadas para la enseñanza pero bajo un concepto de varias décadas atrás. Los salones son austeros y presentan bancas maltratadas, en ocasiones con falta de limpieza producto del descuido de los alumnos y la inmutabilidad de los profesores. No se aprecia motivación en el profesorado ni en el personal que por regla general se presenta a trabajar por necesidad económica más que por realización personal. Se encuentra una fuerte inversión en equipo de cómputo que se utiliza para impartir clases de computación productiva, no para apoyo didáctico. No se cuenta con salón de audiovisuales. Los laboratorios son adecuados sin mayor pretensión.

**- Sección Primaria**

Alumnos de nivel socioeconómico medio-bajo a medio-medio. La directora de la sección ejerce liderazgo positivo pero no suficiente, comparte responsabilidades con una coordinadora de inglés y entre ambas no existe una delimitación clara de responsabilidades y autoridad. Profesoras con gusto por su trabajo pero que no denotan un compromiso personal para con la institución. Los padres de familia no apoyan a la sección de inglés con intensidad suficiente por considerarlo secundario. Saturada al 90%.

**- Sección Secundaria**

Alumnos de características similares en esta sección. Profesores con cierto apego por el magisterio pero sin un compromiso para con la institución a la que consideran como una fuente de trabajo como cualquier otra. Se puede percibir una cierta desorganización que cae el las contraórdenes, la duplicación de trabajo o los avisos a último momento, la supervisión escasa. Se ve indisciplina marcada de los alumnos, a quienes los coordinadores reprimen. Saturada al 99%.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
*Colegio, S.C.*

**CÉDULA DE OBSERVACIÓN DEL SISTEMA**

FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
PLANTEL CIENFUEGOS 743		hoja 2

**OBJETIVO:** Establecer una relación entre los datos obtenidos en las entrevistas y los hechos observados en una investigación de campo.

**RESULTADO DE LA VISITA:**

**- Sección Preparatoria, turnos matutino y vespertino**

Los alumnos de esta sección no asisten en términos generales por convicción sino por ser obligados por sus padres, su nivel socioeconómico es similar al del resto del plantel. No aprecian la institución y la denigran con sobrenombres como el de "VICKY", situación que es fomentada por parte de los profesores, los que en términos generales no muestran particular entusiasmo por su trabajo ni por la institución. La supervisión a la planta docente es limitada. Turno matutino saturado al 97%, vespertino al 20% con una tendencia en los últimos dos años a disminuir en la población. La colegiatura de este turno es 25% menor a la del turno de la mañana.

**- Contabilidad**

El resultado final de los procesos contables son adecuados en términos generales pero su proceso tiene puntos críticos por carencias en el control de almacenes de libros o uniformes, cálculos de pago de impuestos en ocasiones inexactos. El contador es de trato voluble y temperamento irritable con obsolescencia en sus conocimientos fiscales y de tecnología contable; usuario incipiente de la computadora en la cual se llevan a cabo los registros contables tiene frecuente problemas para los cuales requiere auxilio.

**- Recepción y Caja**

Sistema de caja electrónica computarizada que permite una rápida atención en lo referente a checar adeudos, aunque la velocidad de la cajera no va a la par, continuamente tiene problemas que podría solucionar para los que pide ayuda a la secretaria que da informes y que le sirve demás de soporte, esta última recibe telefonemas, da informes con eficiencia y auxilia como secretaria a la administración. El horario de esta sección es de 7:00 a 14:00 hrs.

**- Consultorio Médico**

Atendido por un médico con horario de 8:00 a 15:00 hrs. Su labor es plenamente satisfactoria en cuestión médica pero acostumbra el desorden entre la población estudiantil que va a visitarla, de la cual algunos solo lo hacen como excusa para salir del salón de clase sin necesidad real. Es extremadamente celosa del trabajo y no permite a nadie el atender siquiera problemas menores típicos de infantes como pueden ser pequeños rasguños o similares. Existe una pugna con el departamento de Orientación Educativa.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE OBSERVACIÓN DEL SISTEMA		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
PLANTEL CIENFUEGOS 743		hoja 3

**OBJETIVO:** Establecer una relación entre los datos obtenidos en las entrevistas y los hechos observados en una investigación de campo.

**RESULTADO DE LA VISITA:**

**- Servicios de Orientación Educativa**

Atendido por 2 pedagogas que proporcionan orientación educativa y dan orientación vocacional a preparatoria, además de cumplir con los requisitos de la S.E.P. para secundaria.

**- Campos Deportivos**

Dentro del plantel son insuficientes pero se auxilian para las clases de deportes en el Deportivo Miguel Alemán que se encuentra a una cuadra y que tiene todos los servicios deportivos. Dentro del edificio los descansos son escalonados para evitar interferencia de las diferentes secciones.

**- Biblioteca**

Pobre en contenido sus publicaciones tienen un alto promedio de edad en la publicación, en un muestreo se obtuvo un promedio de 12 años. No hay ficheros en forma ni una clasificación adecuada, razón por la que es más utilizada como centro de fotocopiado o aula de clase extra que como biblioteca. Se están comprando nuevos volúmenes para su renovación y hay un plan incipiente de organización y re clasificación.

**- Cafetería**

Funciona como auxiliar y no es invitante a permanecer en ella, lo cual está además prohibido fuera del espacio del recreo y descansos. Su desempeño en la mañana es bastante bueno aunque para el turno vespertino baja considerablemente, quizá producto del cansancio de las personas que la atienden.

Es de suma importancia hacer notar que no se encontró uniformidad de criterio y acciones, notándose una disparidad de opiniones que hace suponer en una comunicación vertical deficiente.

**-Laboratorios y Talleres**

Montados razonablemente y con equipo suficiente. Los únicos que destacan por su equipamiento son los de computación que cuentan con 1 computadora PC por alumno.





*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
*Colegio, S.C.*

CEDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIO AMBIENTE		

FUENTE: REVISION DE CAMPO DEL MEDIO ELEMENTO: FISICO  
AMBIENTE. ARCHIVOS DE PERSONAL Y DE  
ALUMNOS.

Los alumnos acuden en su mayoría desde el área de Aragón, Colonia Industrial y colonias anexas a Lindavista. Los Trabajadores en su mayoría viven en la zona norte del D.F. y los municipios conurbados con el D.F. próximos. Existe la desventaja de la polución ambiental que se comparte con todos los competidores. La zona en que se localiza alberga a una cantidad en extremo importante de colegios particulares y oficiales.

**CALIFICACIÓN: B**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
*Colegio, S.C.*

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIO AMBIENTE		

FUENTE: CONSTITUCION POLITICA DE LOS ELEMENTO: POLITICO-LEGAL.  
E.U.M., PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-  
94, LEY DE EDUCACIÓN, LEY DEL I.S.R., LEY DEL  
I.V.A., LEY DEL IMPAC.

La educación es una de las prioridades nacionales y el análisis de los documentos indica un ambiente propicio para el desarrollo de esta actividad. El plan nacional de desarrollo da un impulso al gasto social sin precedentes y una de las principales ramas es la educación. El art. 3º Constitucional y la ley de educación acorde esta última con el citado plan favorece el desarrollo de las instituciones de enseñanza marcando claramente las reglas para su funcionamiento y su relación con la autoridad. La carga impositiva prevé importantes estímulos fiscales para la educación al exentar de estos impuestos a las instituciones que se dediquen a tal actividad.

CALIFICACIÓN: MB



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIO AMBIENTE		

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL ELEMENTO: ECONOMICO  
MEDIO AMBIENTE. INVESTIGACIÓN DE CAMPO  
EN LAS INSTITUCIONES DE CRÉDITO. LEY DEL  
I.S.R., LEY DEL I.V.A., LEY DEL IMPAC. LEY DEL  
I.M.S.S. LEY DEL INFONAVIT.

MERCADO: El colegio está localizado en una zona de alta densidad poblacional y en una colonia con un gran número de escuelas, lo cual la inserta de lleno en el mercado educativo del Norte del D.F.

FINANCIERO: Existe la posibilidad de encontrar créditos con cierta facilidad a partir de la privatización de la banca y es frecuente que dichas instituciones ofrezcan sus servicios crediticios para préstamos quirografarios, hipotecarios o cuentas corrientes, en adición NAFIN también ofrece asesoría y créditos por debajo de los costos de la banca privada.

FISCAL: la actividad educativa de estudios incorporados está exenta del ISR, IVA, IMPAC para las sociedades civiles, si son sujetas del 2% sobre erogaciones la personal y las aportaciones de seguridad social.

**CALIFICACIÓN: MB**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIO AMBIENTE		

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL ELEMENTO: SOCIAL  
MEDIO AMBIENTE. DELEGACIÓN G.A. MADERO

En general el medio ambiente social es muy favorable para el desarrollo de la actividad educativa. Todas las organizaciones ven con buenos ojos esta actividad, a excepción de la organización vecinal de Lindavista que considera que el establecimiento de colegios en la zona ha minado su calidad de vida al propiciar embotellamientos en horas pico, concentración de grupos de niños y jóvenes estudiantes que rondan por la zona y los consiguientes problemas con ellos. Recientemente se ha suscitado problemas de robos a automóviles y sin mayor investigación los colonos consideran a los grupos antes descritos como responsables de ellos y a las escuelas como propiciadores.

Según la encuesta aplicada el 93% de 52 padres de familia, 78% de 150 alumnos, 89% de 40 profesores, 100% de 8 coordinadores y 100% de los 4 directivos mencionan problemas derivados de la sobrepoblación tales como la desintegración familiar y el aumento de los índices delictivos como un factor adverso del medio ambiente hacia la labor educativa.

La delegación indica que el 95% de su territorio presenta una alta densidad demográfica, con un índice de marginación del 17% y un aumento de la delincuencia en el último año del 34%

**CALIFICACIÓN: B**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

FECHA DE INICIO

FECHA DE TERMINO

AUDITORES

FACTOR: LA DIRECCION Y SUS POLITICAS

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: POLITICAS DE LA EMPRESA  
GENERAL, DIRECTORES DE SECCIÓN Y  
MUESTRAS DE PERSONAL. INVEST. DE CAMPO

**LA ACTIVIDAD:** La institución se dedica a la enseñanza incorporada oficialmente reconocida por razones de tradición en ella misma al momento de ser adquirida, pues ya contaba con una historia de 30 años, y del grupo de inversionistas que la adquirió que ya contaba con antecedentes de instituciones educativas, aunque no son estos sus únicos ni sus mayores negocios. Una de las razones que se consideraron para la compra de este colegio fue la prioridad y la importancia que la educación tiene para el desarrollo del país y las ventajas que ello significa, además de su localización en una zona de mercado importante.

**CALIFICACIÓN:** MB

**ORGANIZACIÓN:** Su organización es completamente tradicional dividida en secciones según el nivel de la enseñanza. Funciona adecuadamente y pese a tener aun algunos vicios por el desconocimiento del organigrama por algunos trabajadores, los esfuerzos en su difusión van subsanando estos problemas. Se nota una falta de unidad en la concepción de las causas de los problemas, el manejo de los proyectos y de las políticas en los diferentes niveles. Es notoria una falta de comunicación vertical y en algunos casos horizontal, aunque a decir del personal entrevistado estos problemas cada vez se va superando más.

**CALIFICACIÓN:** B

**OBJETIVOS:** Aunque tales objetivos se encuentran perfectamente delimitados en lo general, conforme se pasando a los objetivos específicos se nota como esta nitidez se va perdiendo hasta la totalidad, esto todos los niveles desde la dirección general hasta los niveles inferiores de la organización. Sobre los objetivos del colegio el 41% dijo no conocerlos, el 24% dijo que la educación en sí misma como objetivo único y el restante 35% expuso objetivos siempre diferentes a los expuestos por la Dirección General y/o las Direcciones de cada área.

Los recursos disponibles se han visto reducidos en los últimos años debido en parte por la crisis y en buena medida por una política de pago de dividendos poco acertada que no ha considerado todas las variables para su mayor eficiencia.

No existen a la fecha planes definidos para aumentar los ingresos de los trabajadores y de la sociedad basados en estudios de factibilidad serios o análisis de las condiciones del mercado. No existen a la fecha presupuestos serios que logren establecer parámetros adecuados para el cumplimiento de metas.



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: LA DIRECCION Y SUS POLITICAS		

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: POLITICAS DE LA EMPRESA  
GENERAL, DIRECTORES DE SECCION Y  
MUESTRAS DE PERSONAL. INVEST. DE CAMPO

No existe a la fecha un ideario de filosofia ni un estilo gerencial definido en algún tipo de manual o documento que se pueda consultar, se carece por completo de un manual de políticas escrito y aunque todo lo anterior existe de palabra y en hechos por parte de la dirección no es conocido por el general del personal y la clientela.

CALIFICACIÓN: E

**ORGANIZACIÓN PARA LAS OPERACIONES.** La estructura de la organización es adecuada en general, aunque existen puntos donde se puede efficientar con base en el número de plazas que existen por puesto. Tal es el caso del área de coordinación de disciplina y algunas funciones técnicas de operación en las direcciones. Se consideran prescindibles 3 coordinadores para quedar en 3, la coordinación de actividades es prescindible también, la auxiliar de primaria, el jefe de mantenimiento y la totalidad de la cafetería que se sugiere se concesione. En términos generales las operaciones se realizan adecuadamente con niveles razonables de eficiencia a excepción de lo antes mencionado y recomendado. Las partes trabajan con armonía.

En referencia a la organización y supervisión se constató que el personal conoce:

- |  |     |
|--|-----|
| 1. el organigrama:   | 17% |
| 2. sus propias responsabilidades con detalle                     | 96% |
| 3. la forma en que es evaluado su desempeño                      | 30% |
| 4. el personal subordinado que depende de él                     | 96% |
| 5. su superior inmediato   | 98% |
| 6. el perfil deseable para su puesto                             | 87% |
| 7. conozca adecuadamente los procedimientos en los que participa | 60% |

CALIFICACIÓN: B

**ORGANIZACIÓN PARA LA SUPERVISIÓN:** Existe una estructura de supervisión que funciona eficientemente a excepción de la supervisión del personal docente, que aunque existe no se lleva a cabo con eficiencia en todos los niveles; se observó que la supervisión a las diferentes clases de los profesores es esporádica, poco planeada, sin elementos predeterminados para su evaluación y sin archivo de sus conclusiones. Pese a ser solo un aspecto el que falla, por su elevado porcentaje de participación y ser la enseñanza la actividad primordial de la organización este elemento se considera como deficiente.

CALIFICACIÓN: S



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: PRODUCTOS Y SERVICIOS EDUCATIVOS		

FUENTE: ENTREVISTA DIRECTORES DE ÁREA	ELEMENTO: PLANES DE ESTUDIO
<p><b>POLÍTICA PARA LA SELECCIÓN DE LOS PLANES DE ESTUDIO:</b> Deben ser los oficiales para los diversos niveles de educación que ofrezcan reconocimiento de validez oficial, adicionados en su caso por materins internas que los complementen.</p> <p><b>PRODUCTOS:</b> Primaria y secundaria incorporados a la S.E.P. Preparatoria incorporada a la U.N.A.M.</p> <p><b>CAPACIDAD:</b> Se tiene capacidad actualmente para 240 alumnos de primaria 100% saturada, 360 alumnos de secundaria 95% saturado, 560 alumnos de preparatoria matutina 90% saturado y 600 alumnos de preparatoria vespertino 15% saturado. Este último grupo se encuentra en problemas y tiende a desaparecer por preferencia del alumnado al turno matutino. Se espera incorporar a la matrícula actual al turno matutino al contar con el plantel nuevo para la primaria.</p> <p><b>COSTO:</b> El costo anual por alumno aproximado de primaria es de NS2880, de secundaria NS4320 y de preparatoria de NS5760.</p> <p><b>PRECIO:</b> La colegiatura anual por alumno es de NS3360, de secundaria NS5040 y de preparatoria NS6720. Se concede el 6% de becas entre las obligatorias por las autoridades educativas (5%) y las otorgadas por el colegio.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: MB</b></p> <p><b>METODOLOGÍA EMPLEADA:</b> Tradicional con incipientes esfuerzos de reforzarla dentro del mismo marco con otros medios, particularmente de computación e informática. El personal no utiliza recursos educativos avanzados por desconocimiento de sus bondades y/o en su manejo.</p> <p>El plantel fue concebido y conservado con una visión tradicional de la educación.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: II</b></p> <p>Existe una imagen distorsionada de la institución hacia la sociedad que considera de inferior calidad los servicios que presta en relación con la realidad.</p> <p>La metodología de enseñanza demostrativa, 100% tradicional y la misma que se ha empleado por siglos con muy pocas variantes y avances.</p> <p>No existe búsqueda y/o investigación para el desarrollo de nuevas metodologías didácticas.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: NE</b></p>	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

FECHA DE INICIO

FECHA DE TÉRMINO

AUDITORES

FACTOR: FINANCIAMIENTO

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: POLÍTICAS Y FUENTES DE GENERAL. ACTA CONSTITUTIVA. LIBRO DE FINANCIAMIENTO. ACTAS DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. LIBRO DE ACTAS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. CONTRATOS DE CRÉDITOS Y ARRENDAMIENTO. REGISTROS CONTABLES

DEFINICIÓN. Las fuentes de financiamiento a las que el colegio recurre le deben permitir hacer frente a los compromisos adquiridos de manera tal que favorezcan su liquidez en flujo de caja, sin comprometer su patrimonio o que representen un costo elevado que afecte en forma importante en sus utilidades.

CALIFICACIÓN: MB

ACCIONES: Solo existe una emisión de acciones todas de la misma serie por lo tanto. Se concentra el 52.25% en dos accionistas con lo que ambos pueden controlar la Asamblea de Accionistas, aunque existen protecciones para algunos casos en que se requiere mayoría calificada o unanimidad para determinadas decisiones, tal es el caso de la aceptación de nuevos miembros, la disolución de la sociedad, el aumento de capital, por ejemplo. El importe del capital social es de NS\$71,952.<sup>00</sup> más revaluación de activos que no se ha capitalizado.

CALIFICACIÓN: B

CRÉDITOS BANCARIOS: Al momento se tiene solo un crédito por NS\$ 900,000.<sup>00</sup> con pagos trimestrales de NS\$ 300,000.<sup>00</sup> que incluyen capital e intereses actualmente (26/nov/94) a una tasa anual de 27% variable sobre saldos insolutos; esto significa que se liquidará en 4 exhibiciones, la última probablemente inferior al importe establecido. Considerando una utilidad esperada de NS\$1,200,000.<sup>00</sup> en el ejercicio 1994 ya con los costos del financiamiento incluidos, y con ingresos mensuales por NS\$50,000.<sup>00</sup>, el flujo de caja proyectado permite el pago de este compromiso con suficiente margen de liquidez, esto demás de la relación con BANCA CONFÍA para renegociar el plazo del crédito de ser necesario. El crédito fue utilizado para la construcción de un nuevo plantel para la primaria por inaugurarse.

CALIFICACIÓN: MB





*Alvarez y Sanchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: FINANCIAMIENTO		

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR GENERAL. ELEMENTO: POLÍTICAS Y FUENTES ACTA CONSTITUTIVA. LIBRO DE ACTAS DE DE FINANCIAMIENTO. ASAMBLEA DE ACCIONISTAS. LIBRO DE ACTAS DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. CONTRATOS DE CRÉDITOS Y ARRENDAMIENTO. REGISTROS CONTABLES

**OTROS CREDITOS:** Se tienen 4 contratos de arrendamiento financiero por un total de 35 PC's 486 para los laboratorios de cómputo para alumnos del colegio. Cada contrato es por un año e Inician con tres meses de diferencia cada uno, por lo que el primero está a punto de ser completado, la tasa es variable y en las actuales circunstancias, a la baja. El pago de este compromiso está considerado en los flujos de caja y las utilidades presupuestadas que mantienen condiciones favorables, el sistema de arrendamiento evitó la descapitalización de la empresa. La garantía ofrecida son los inmuebles propiedad del colegio.

CALIFICACIÓN: MB

**ACCIONES Y PARTES DE CAPITAL.** La política marcada en el acta constitutiva establece que para aceptar nuevos socio v/a aumento de capital se debe obtener la aprobación unánime de los socios. Los dividendos decretados en los ejercicios anteriores no merecen mayor comentario, siempre han sido una parte inferior a 1/3 de las utilidades generadas y no han puesto en dificultad alguna a la sociedad, se han hecho en forma adecuada y siempre acorde a los principios contables y cumpliendo con todos los requisitos fiscales. En el caso de los dividendos decretados para ser entregados en el año 1994 la única observación que se hace es que mermó la liquidez en el flujo de caja en el colegio de manera importante al aunarse a los egresos por la construcción del nuevo plantel para la primaria.

**UTILIDADES.** En una comparación de las utilidades vs. ingresos y utilidades vs. capital social, esta se situó según el cuadro:

UTILIDADES VS.	INGRESOS	CAPITAL SOCIAL
1992	31%	23%
1993	28%	19%
1994 (Presupuestado)	27%	15%

Pese a disminuir las utilidades cada año esto se explica por la crisis que a golpeado a la población a la que cada vez le es más difícil pagar un colegio particular; sin embargo la utilidad siempre ha estado por encima de los intereses bancarios y la inflación respecto a la inversión.

CALIFICACIÓN: MB



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

FUENTE: ENTREVISTA CON DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN DE PERSONAL.  
ELEMENTO: ASPECTOS DEL EMPLEO DEL CAMPO DE RECURSOS HUMANOS

**SISTEMA DE RECLUTAMIENTO:** Se publica una convocatoria entre el personal, y sólo en pocas ocasiones por periódico, para cubrir la vacante, se entrevista con el candidato el director del área y si le parece en esta entrevista que reúne los requisitos se le contrata definitivamente. En rara ocasión se selecciona entre varios contendientes que compitan entre sí, todo depende de esta entrevista, no existe perfil de puestos.  
**CALIFICACIÓN:** E

**HORAS DE TRABAJO A LA SEMANA:** A los profesores se les contrata según horario de clases para los diferentes grupos y por limitaciones de este es muy difícil que un profesor trabaje más de 48 horas a la semana. Al personal administrativo y de intendencia el límite es de 48 hrs / semana.  
**CALIFICACIÓN:** MB

**ASISTENCIA Y AUSENTISMO:** El ausentismo sistemático se da por excepción en individuos que por lo general tienden a separarse de la institución, sea por renuncia o despido, por lo tanto no existen problemas de ausentismo o puntualidad. La norma indica que toda ausencia será descontada por el patrón si no está justificada por incapacidad del IMSS o permiso del director de área correspondiente.  
**CALIFICACIÓN:** MB

**PROCEDIMIENTOS SOBRE VACACIONES Y DÍAS DE ASUETO.** Son los marcados por la LFT siempre coordinados con las fechas de suspensión de labores docentes. Existen además algunas fechas como Semana Santa y Pascua, algunas fechas sin clases o fin de año en que las vacaciones se homologan a la suspensión de labores docentes, a lo cual los trabajadores ya están acostumbrados y los consideran como un derecho.  
**CALIFICACIÓN:** S

**SISTEMA DE PROMOCIONES:** No existe en forma establecida y se basa 100% en el criterio del director del área.  
**CALIFICACIÓN:** E

**ROTACIÓN DE MANO DE OBRA:** El personal en términos generales es bastante estable, su promedio de duración en el empleo es de 2.16 años.  
**CALIFICACIÓN:** MB  
**CALIFICACIÓN DEL ELEMENTO:** B

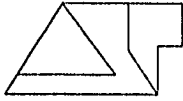


*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.**

CEDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

FUENTE: ENTREVISTA CON DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE RECURSOS HUMANOS	ELEMENTO: ASPECTOS DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL
<p><b>CLASE DE ADIESTRAMIENTO:</b> El profesorado recibe anualmente capacitación acorde a su área según los planes de la SEP. en el caso de primaria y secundaria; para los de preparatoria los profesores se inscriben en cursos que habitualmente de la UNAM y el colegio paga su contribución. Para el resto del personal no existe un plan de capacitación operando.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> S</p>	
<p><b>ORGANIZACIÓN PARA EL ADIESTRAMIENTO:</b> Con excepción de las políticas ya descritas para el adiestramiento del personal no existe organización para el desarrollo de tal adiestramiento, su evaluación o aplicación práctica.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> E</p>	
<p><b>PUESTOS ADIESTRADOS:</b> Sólo profesores y no en su totalidad, aunque son la mayoría se requiere adiestramiento para otros puestos.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> E</p>	
<p><b>ESTÍMULOS PARA EL ADIESTRAMIENTO Y SUPERVISIÓN DE SU APLICACIÓN:</b> No existe un estímulo previsto para el trabajador que desee adiestrarse y no existe una supervisión en forma para conocer el grado en que el adiestramiento es aplicado al trabajo. Se acepta el hecho de que no existe sistemas de promoción basado en la capacitación.</p> <p>Existe un plan de capacitación y adiestramiento registrado ante la S.T.P.S. que termina en el mes de noviembre de 1995. No se ha puesto en práctica por ser solo un requisito ante la dependencia mencionada y por tal motivo tampoco fue entregado a este equipo de trabajo.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> NE</p> <p><b>CALIFICACIÓN DEL ELEMENTO:</b> E</p>	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

FUENTE: ENTREVISTA CON DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE RECURSOS HUMANOS	ELEMENTO: ASPECTOS DE SEGURIDAD ESCOLAR
<p><b>ORGANIZACIÓN PARA LA SEGURIDAD:</b> Existe un consultorio escolar bien equipado con médico durante la jornada escolar que atiende desde las enfermedades pequeñas que se pudieran presentar hasta los accidentes, esto independientemente de los servicios del IMSS y/o del seguro de gastos médicos en caso de accidente contratado con Seguros Monterrey Aetna para alumnos y visitantes. Existe plan de evacuación y se realizan inspecciones mensuales para corregir las fuentes de riesgo para posibles accidentes.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> MB</p> <p><b>FRECUENCIA DE LOS ACCIDENTES:</b> En casi 6 años no ha habido un solo accidente grave y el promedio de accidentes menores como fracturas o alguna cortadura de importancia es de menos de 2 al año en promedio. El pagos de seguro de riesgo de trabajo en el IMSS es el mínimo en su categoría.</p> <p><b>CALIFICACIÓN:</b> MB</p> <p><b>CALIFICACIÓN DEL ELEMENTO:</b> MB</p>	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CEDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

FUENTE: ENTREVISTA CON DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE RECURSOS HUMANOS	ELEMENTO: SERVICIOS AL PERSONAL
<p>MÉDICOS Y SANITARIOS. Médico en horas laborables e IMSS. Las instalaciones cumplen con todas las normas sanitarias. Existen hospitales de urgencia próximos. No se considera que exista amenaza sanitaria importante. También se consideró el contagio por alumnos al personal sin que por ello se encontrara riesgo importante. CALIFICACIÓN: MB</p> <p>FÍSICOS. No se proporciona al personal servicios como alimentación, habitación o provisiones domésticas por no ser necesario para el funcionamiento de la empresa ni representar ventaja fiscal alguna. La excepción es el conserje que vive en el plantel para su seguridad y que cuenta con vivienda digna con todos los servicios. CALIFICACIÓN: MB</p> <p>SOCIALES: Se cuenta con biblioteca abierta al personal en horas hábiles. Se planean de dos a tres paseos al año para el personal a las inmediaciones del D.F. y se les da la comida del día del profesor y la de fin de año abierta a todo el personal. No es costeable tener y mantener instalaciones para eventos sociales que rara vez se utilizan. CALIFICACIÓN: B</p>	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

<p>FUENTE: ANALISIS DE NOMINA, ENTREVISTA ELEMENTO: REMUNERACION AL CON DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN PERSONAL DE CAMPO DE RECURSOS HUMANOS. CONTRATOS</p> <p>REMUNERACION AL PERSONAL: El de intendencia percibe como salario mínimo NS800.<sup>00</sup> que llega a los NS1,200.<sup>00</sup> según su capacitación y antigüedad, el Personal Docente se encuentra contratado en un tabulador que estipula un precio para el personal titulado y otro 10% menor para el no titulado, este precio elevado a un horario de 48 hrs semanales da por resultado un salario mensual de NS4,980.<sup>00</sup>, precio por hora mayor que el promedio de la zona en un 15%, Las secretarías tienen un sueldo promedio de NS2,500.<sup>00</sup>, Jefes de departamento escolar NS4500.<sup>00</sup>, Directores de Sección NS8,500.<sup>00</sup> y Director General NS10,000.<sup>00</sup>; el monto de los sueldos pagados se considera como razonable dentro de las limitaciones salariales actuales.</p> <p>CALIFICACIÓN: MB</p> <p>PRESTACIONES AL PERSONAL: además de la de ley el personal cuenta con una política de pago de utilidades en porcentaje superior al 10% que marca la LFT, puesto que se les otorga un mes de PTU no obstante esto es superior al referido porcentaje, además de un tabulador de gratificaciones anuales que paga 21 días a los tres años cumplidos y 30 a los cuatro. Por otra parte todo el personal cuenta por lo general con vacaciones la última quincena de diciembre, semana santa y pascua y una semana entre julio y agosto, lo cual es muy superior a lo estipulado también en la LFT.</p> <p>CALIFICACIÓN: MB</p>
--



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: RECURSOS HUMANOS		

FUENTE: ENTREVISTA CON	ELEMENTO: RELACIONES
DIRECTORES DE ÁREA E INVESTIGACIÓN DE INDUSTRIALES	
CAMPO DE RECURSOS HUMANOS	
<p>RELACIONES INDUSTRIALES. Las relaciones entre el personal del colegio son cordiales en términos generales a excepción de las sostenidas entre el profesorado y la administración, entre quienes debido a reminiscencias de la pasada administración que tuvo fuertes y frecuentes problemas laborales, aun después de 5 años de cambio existen pequeñas asperezas con algunos profesores que son una reducida minoría no superior al 10%. No existe dentro de este ambiente de cordialidad una marcada simpatía ni colaboración especial generalizada, aunque sí en casos particulares. Existen grupos claramente definidos que muestran una tendencia a oponerse unos a otros.</p> <p>Es digno de mencionar la fuerte oposición que existe por parte del personal docente a ser supervisado y los problemas de control que esto conlleva.</p> <p>Las diferencias entre los profesores que las tienen con la dirección nacieron desde la época del dueño anterior que buscaba sacar provecho de toda situación, por lo que el personal que data de esa fecha tiene aún reminiscencias. Este problema se ha venido resolviendo conforme el personal se ha ido renovando. En adición el profesorado tiene una manera de ser que supone casi como un hecho que tiene la razón y lo sabe casi todo, esto probablemente por su relación con los alumnos con respecto a los cuales esta premisa casi siempre se cumple o hace cumplir; tales características lo hacen un trabajador consistentemente inconforme.</p>	
CALIFICACIÓN: B	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: SUMINISTROS		

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: SISTEMA DE SUMINISTROS  
GENERAL E INVESTIGACIÓN DE CAMPO DE LAS  
COMPRAS

El colegio tiene como principal materia prima el recurso humano. Dentro de la adquisición de otros insumos que son una muy pequeña parte de los gastos, la política dicta que estos deben ser aprobados por el director de cada área hasta un monto de N\$1,000.<sup>00</sup>, excediendo esta cantidad o tratándose de necesidades de la institución en general son autorizados por la Dirección General, siempre comparándose precios entre por lo menos 3 proveedores en compras superiores a los N\$250.<sup>00</sup>. las compras más fuertes son en papel, consumibles de cómputo, materiales de limpieza, material para laboratorios y equipos deportivos tales como balones, redes y similares. Existe la política de no contar con un stock alto de prácticamente ningún artículo por falta de espacio.

**CALIFICACIÓN: NB**





*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIOS Y RECURSOS EDUCATIVOS		

FUENTE: INVESTIGACION DE CAMPO DE LOS SERVICIOS	ELEMENTO: MEDIOS Y RECURSOS DE APOYO EDUCATIVO (SERVICIOS EXTERNOS Y SERVICIOS INTERNOS)
<p>MEDIOS DE COMUNICACIÓN Y TRANSPORTE. La localización del colegio favorece la actividad educativa por casi todos los aspectos. Las comunicaciones son adecuadas con ejes viales, 2 líneas de metro (1 y 5), diversas líneas de R-100, taxis colectivos, líneas de camiones suburbanos que la conectan con los municipios conurbados; se cuenta con líneas telefónicas disponibles por Telnex (a sep/94)</p> <p>SERVICIOS EXTERNOS EN GENERAL: Existen todos los servicios de luz, agua potable, alcantarillado, vigilancia, salud, emergencias y bomberos, recolección de basura y otros.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: MB</b></p> <p>SERVICIOS INTERNOS EN GENERAL: Dentro del plantel existen también todos los servicios: teléfono vía conmutador en cada oficina con 4 líneas telefónicas externas y 8 internas que da abasto suficiente, 2 baños por piso, agua purificada por sistema de ozono para el consumo humano, equipo de limpieza y recolección de desechos, oficinas adecuadas para los servicios administrativos, servicio médico con un Médico durante la jornada laboral, 1 cafetería con servicio tanto para alumnos como para empleados.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: MB</b></p>	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MEDIOS Y RECURSOS EDUCATIVOS		

FUENTE: INVESTIGACIÓN DE CAMPO DEL PLANTEL. AVALÚO A DIC 93  
ELEMENTO: EL PLANTEL Y SUS INSTALACIONES EDUCATIVAS  
(INVERSIONES PARA LAS OPERACIONES)

**TERRENO:** El terreno con que se cuenta para el plantel es de tipo urbano, 100% plano y sin accidentes topográficos, de 2,100m<sup>2</sup> con una superficie cubierta por construcciones de 2,500m<sup>2</sup> y 900m<sup>2</sup> sin construcción pero con piso de cemento para ser utilizado como área de comunicación y/o recreativa. Al no contar con espacio suficiente para las actividades recreativas y deportivas se tiene un convenio con la delegación para utilizar el Deportivo Miguel Alemán para estos fines.

**CONSTRUCCIONES:** Dentro de este terreno se encuentra un edificio con patio al centro de 348m<sup>2</sup> construidos, planta baja para la administración, laboratorios, aulas de clase y oficinas de servicios escolares; primer piso para aulas de clase, salón de profesores y laboratorios; segundo piso para aulas de clase, talleres de pintura, cafetería y biblioteca; 2 escaleras, una de planta baja al primer piso solamente y la otra desde planta baja hasta el segundo piso. Los laboratorios cuentan con las instalaciones mínimas adecuadas para sus labores. Las aulas de clase tiene un tamaño adecuado para el número de alumnos atendido en cada uno de ellos, en promedio un alumno por m<sup>2</sup>. El patio central cuenta con postes móviles para una cancha de basquetbol o voleybol. Existe un patio lateral con bodega y taller de mantenimiento, salida a la calle para ingreso y desalojo de alumnos, y otro patio anexo con canastas de basquetbol. Existe un equilibrio entre las oficinas ocupadas y las necesarias por lo que no se cuenta con espacio para nada más, se empieza a presentar problemas de espacio para almacenamiento. Todo el edificio, aunque reestructurado y reforzado, data de mediados de los sesentas, por lo que aunque fue construido en especial para el uso docente presenta ya conceptos anticuados y no tiene una presentación agradable, recordando a las escuelas oficiales. La construcción data de los 60's con un concepto hoy obsoleto y sin espacio para crecer físicamente.

**INSTALACIONES:** Biblioteca básica que raya en lo insuficiente, es poco consultada por la comunidad escolar. Laboratorios esenciales que son apenas adecuados para la enseñanza de las respectivas materias, a excepción de los e cómputo que sí se encuentran sobresalientes. Oficinas montadas con decoro sin lujo alguno. Instalaciones en términos generales austeras. Las aulas de clase están diseñadas para la enseñanza tradicional y no cuentan con equipo especial de ningún tipo. No existe aula magna, ni salón de proyecciones, este último es remplazado por un sistema portátil de video que se transporta a cada salón que lo requiere. Los talleres de pintura sólo cuentan con retiradores y pizarrón como equipo.

**CALIFICACIÓN: B**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CEDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE		

FUENTE: ENTREVISTA CON ALUMNOS, ELEMENTO: MÉTODOS DE EDUCACION, PROFESORES Y DIRECTORES DE ÁREA. ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO. ENSEÑANZA.

**MÉTODOS DE EDUCACIÓN.** Se utiliza el sistema tradicional educativo en el cual de las 23 clases observadas el 94% el alumno es generalmente pasivo, recibiendo el conocimiento del profesor con muy contadas y limitadas ocasiones de investigar por su cuenta. Este modelo es el más favorecido por el sistema educativo mexicano. En ocasiones y por excepción se encuentra con profesores que planean alguna actividad de investigación y/o aplicación práctica de los conocimientos adquiridos. Los alumnos que junto con su familia practican este sistema se forman con los conocimientos del profesor y poco más, lo cual aunque cubre los niveles de la autoridad educativa raramente da como resultado un alumno creativo e independiente. Se nota que la utilización de herramientas accesorias de la educación como equipos audiovisuales, de cómputo, la biblioteca y otros pese a la notable ayuda que proporcionan y los resultados que logran no son de uso general sino por excepción.

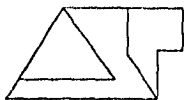
**CALIFICACIÓN: B**

**ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE ENSEÑANZA.** Las aulas del colegio son absolutamente tradicionales con pizarrones y bancas en un piso nivelado. Existen salones de audiovisuales y equipo portátil de audio y video; existen laboratorios de cómputo muy bien montados, laboratorios de química, física y biología bien montados; los talleres de artes plásticas tienen lo necesario.

**CALIFICACIÓN: B**

**ORGANIZACIÓN FÍSICA Y SATURACIÓN POR AULA.** En cada salón se reciben un promedio de 40 alumnos, los cuales son perfectamente manejables por un profesor, en las clases, como inglés, en que es necesario se divide al grupo para un mejor aprovechamiento. Los límites antes mencionados además de ser una política de la institución está reglamentado por la UNAM que establece un máximo de 1 alumno por m<sup>2</sup> en cada salón. las secciones de secundaria y preparatoria están divididas en diferentes áreas del edificio, la primaria se encuentra en otro plantel debido a que por sus diferencias naturales, especialmente tamaño de los alumnos, se considera como más conveniente su independencia.

**CALIFICACIÓN: MB**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE		

FUENTE: ENTREVISTA CON ALUMNOS, ELEMENTO: MÉTODOS DE EDUCACIÓN, PROFESORES Y DIRECTORES DE ÁREA. ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN DE CAMPO. ORGANIGRAMA. ENSEÑANZA.

**SUPERVISIÓN DE LAS CALIDAD.** Se supervisa especialmente mediante los resultados de exámenes periódicos, los cuales indican la asimilación de los conocimientos por parte del alumnado. La supervisión de la preparación, desarrollo y control de la clase se hace en forma limitada y ocasional, sin evidencia de registros consecutivos de ésta. La calidad de las pruebas para evaluar el aprendizaje no es supervisada sistemáticamente y cuando se hace es generalmente por excepción, principalmente a los considerados como "malos profesores" que requieren supervisión al presentarse algún problema, los "buenos profesores" que no dan problemas son muy escasamente supervisados.

CALIFICACIÓN: S

**CONDUCCIÓN DE ALUMNADO:** Realizado por los coordinadores en su mayor parte fuera del aula de clases, el sistema es represivo y correctivo, no preventivo y por estimulación, lo cual aunque funciona no permite el desarrollo óptimo del alumno. Sobre una prueba de criterio en un caso hipotético de manejo de alumnos sobre la admisión de un alumno demorado los 8 coordinadores el 100% aplicó criterios diferentes, en una muestra de 20 profesores el 95% aplicó criterios diferentes y sólo 2 coincidieron.

CALIFICACIÓN: B

**MANTENIMIENTO Y CONSERVACIÓN.** Pese al alto índice de destrucción el mantenimiento es bastante bueno, no se notan averías antiguas y existen acciones para reparar a la brevedad los desperfectos. Sólo se considera pertinente tratar de mejorar la calidad de la limpieza de las aulas y áreas comunes que no se considera óptima.

CALIFICACIÓN: MB

**ASPECTOS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN:** En términos generales la organización contempla líneas de mando bien establecidas y con una función lógica y eficiente, separada por secciones y con responsabilidades definidas. Se hace notar la falta de academias como órganos consultores y de coordinación que ayudarían a unificar criterios y objetivos, elevando la calidad de la enseñanza.

CALIFICACIÓN: B



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: PROCESO ENSEÑANZA APRENDIZAJE		

FUENTE: ENTREVISTA CON ALUMNOS, ELEMENTO: PRODUCTIVIDAD  
PROFESORES Y DIRECTORES DE ÁREA.  
INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

**PRODUCTIVIDAD.**

USO DEL PLANTEL. La ocupación del plantel se encuentra al 95% en el turno matutino. El aprovechamiento de este por la mañana es adecuado. Por la tarde la saturación es muy baja por lo que se considera poco productivo el duplicar gastos para un número bajo de alumnos; en términos reales el turno vespertino actualmente tiene pérdidas.

**CALIFICACIÓN: MB**

RENDIMIENTO ACADÉMICO. Desde el punto de vista de los resultados académicos el promedio del colegio es 6.98 y existen un 12.37% de materias reprobadas, lo cual se considera demasiado bajo e improductivo. Es importante lograr una elevación substancial en el promedio del plantel así como en el número de reprobados; sin embargo una minoría que representa al colegio en concursos interescolares los gana incluso con amplia ventaja sobre otras instituciones como el I.T.E.S.M.

**CALIFICACIÓN: S**

SOPORTE ADMINISTRATIVO Y DE SERVICIOS. Existen algunos puestos que no se justifican. Tal es el caso del área de coordinación de disciplina y algunas funciones técnicas de operación en las direcciones. Se consideran prescindibles 3 coordinadores para quedar en 3, la coordinación de actividades es prescindible también, la auxiliar de primaria, el jefe de mantenimiento y la totalidad de la cafetería que se sugiere se concesione. No existe una mentalidad de productividad claramente definida.

**CALIFICACIÓN: B**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: MERCADEO Y COMUNICACIÓN SOCIAL		

FUENTE: REVISIÓN DE CAMPO DEL MERCADO	ELEMENTO: CONDICIONES ACTUALES DE LA COMUNIDAD
<p><b>CONDICIONES ACTUALES DE LA COMUNIDAD (LOCALIZACIÓN Y POTENCIALIDAD DEL MERCADO):</b> El colegio se localiza en una zona que se caracteriza por el gran número de instituciones educativas de todos los niveles aquí localizadas y que tiene su área de influencia en el Norte de D.F. y los municipios de Edo. de Méx. conurbados; estas instituciones van desde el I.P.N. Zacatenco hasta la Universidad del Tepeyac, el Centro Universitario Francés Hidalgo, el Colegio Mercedes, El Colegio Tepeyac, Centro Universitario Justo Sierra. El mercado al cual atiende es de alumnos en su mayoría de clase media-baja a media-media con una influencia preponderante en la zona habitacional de Aragón. Localizarse en esta zona de instituciones educativas permite encontrarse inmerso en el mercado educacional de la zona norte, y aunque los competidores están cerca los usuarios que acuden al mercado se distribuyen entre las opciones con que se cuenta. Pese a la fama y diversidad de algunos competidores cada institución tiene su segmento de mercado en el que es fuerte. La potencialidad es enorme en una zona urbana de la dimensión de la que estamos hablando y que tiene excelentes comunicaciones en la zona en que se encuentra el plantel. Es claro que pese a la disminución de alumnado que se ha visto en los últimos dos años en general en todo el país producto de la crítica situación económica por la que atraviesa la población, la educación es prioridad en el desarrollo de la gente, y considerando que esta localización hay gente la potencialidad es considerable.</p> <p><b>SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA:</b> El sector educativo en general está en crisis influenciado por la crisis económica que en general padece la población. En términos generales se puede decir que existe una baja en la inscripción para el ciclo 94-95 en la zona cercano al 17%, según visitas a diversos colegios considerados como de la mismo sector del mercado.</p> <p><b>CALIFICACIÓN: MB</b></p>	

CÉDULA 40



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: MERCADEO Y COMUNICACION SOCIAL		

FUENTE: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA, ELEMENTO: DIFUSION DE LAS ALUMNOS, PROFESORES Y DIRECTIVOS SOBRE CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA A LA EL SISTEMA EDUCATIVO Y SU PARTICIPACIÓN. SOCIEDAD, SU PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

**DIFUSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA A LA SOCIEDAD, SU PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN (VENTAS E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO)** Las ventas, que para efectos de este estudio consideramos como la matriculación de alumnos al plantel por cada ciclo escolar y el índice de deserción, tabuladas acorde a la necesidad de instituciones de educación en la zona norte del D.F. y los municipios conurbados, no se ha desarrollado plenamente a todo su potencial, pese a las promociones que se han ofrecido como el pago diferido de la inscripción y los diferentes planes de pago de las colegiaturas y la publicidad que en estos casos requiere de especial sutileza y ha sido manejada mediante folletos y trípticos. la sociedad no conoce el sistema de trabajo ni la filosofía educativa del colegio, razón por la cual no tiene un posicionamiento en tal sentido.

Según las encuestas que se realizaron las personas que acuden a un colegio de prestigio lo hacen porque consideran adecuado el sistema de educación que tiene éste y a su vez al conocerlo lo apoyan, lo cual logra mejores alumnos, que a su vez dan mayor renombre a la institución cerrando así un círculo virtuoso; por el contrario las personas que inscriben a sus hijos en un colegio del que no conocen su sistema educativo consideran que el colegio es el responsable de la formación de sus hijos y no ellos, con lo cual los educandos no cuentan con apoyo familiar y presentan carencias de tipo formativo y familiar, no suelen ser buenos estudiantes y no dan prestigio a la institución, por lo que se forma un círculo vicioso.

La difusión del colegio se basa en folletos, anuncios de periódico y directorio telefónico con un enfoque eminentemente publicitario de ventas.

El colegio presenta una saturación del 70% de su capacidad, con bajos promedios en términos generales y la comunidad educativa no conoce, debido a que no existe, la filosofía educativa de la institución.

**CALIFICACIÓN: S**



*Alvarez y Sánchez Palomo, Auditores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

**CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN**

FECHA DE INICIO

FECHA DE TERMINO

AUDITORES

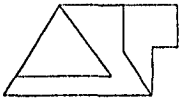
FACTOR: MERCADEO Y COMUNICACION SOCIAL

FUENTE: ENCUESTA A PADRES DE FAMILIA, ELEMENTO: PARTICIPACIÓN DE LA ALUMNOS, PROFESORES Y DIRECTIVOS SOBRE COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL EL SISTEMA EDUCATIVO Y SU PARTICIPACIÓN. QUEHACER EDUCATIVO

**PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA EN EL QUEHACER EDUCATIVO:** Se nota un desmembramiento entre los diferentes actores en la educación del estudiante. Excepto por notables excepciones como el de la pastorela anual no hay un efecto sinérgico entre padres de familia, alumnos, profesores, coordinadores y directivos. Al no involucrar a los padres de familia y alumnos en el proceso educativo, ellos que son los mejores medios de publicidad no actúan como tales, puesto que al ser simples receptores de un bien intangible como lo es la educación, si este bien no es de la calidad adecuada consideran este hecho como efecto de un mal servicio, sin considerar siquiera la posibilidad de que tal vez el problema esté, en parte por lo menos, en el receptor.

CALIFICACIÓN: NE





*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CEDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACION		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: MERCADEO Y COMUNICACION SOCIAL		

FUENTE: ENTREVISTA CON LOS DIRECTORES DE CADA ÁREA.	ELEMENTO: INTERCAMBIO Y ALIANZAS CON OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS.
<p>INTERCAMBIO Y ALIANZAS CON OTRAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Prácticamente no existen planes de intercambio y/o alianza con otras instituciones educativas cuya área de acción sean los estudios antecedentes o siguientes de los que ofrece el colegio. Contar con tales apoyos reditúa en una mayor difusión de la institución y aumenta el prestigio debido a que aumenta las ventajas de los alumnos que ingresan desde instituciones de estudios antecedentes a los niveles con que cuenta o a los que egresan a los niveles siguientes. La única excepción es el área de orientación vocacional que si mantiene contactos frecuentes con universidades.</p>	
CALIFICACIÓN: E	



*Alvarez y Sánchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TERMINO	AUDITORES
FACTOR: CONTABILIDAD Y ESTADISTICA		

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: ORGANIZACIÓN  
GENERAL. CONTADOR GENERAL, REGISTROS CONTABLE,  
CONTABLES. DICTAMEN DE ESTADOS  
FINANCIEROS 1993.

**ESTRUCTURA DE LAS SECCIONES CONTABLES.** La estructura de las secciones contables y del catálogo de cuentas contables en general permite una contabilidad confiable y adecuada que eficientemente proporciona la información requerida. El personal está capacitado en su área y cuenta con los elementos necesarios para el desempeño de su trabajo. El personal es adecuado al trabajo a realizar y no se requiere de nuevas contrataciones .

**CALIFICACIÓN: MB**

**PRESUPUESTACIÓN.** Existen presupuestos elementales basados en los años anteriores y las expectativas económicas que se cumplen en alto porcentaje pese a que no existe una disciplina presupuestal fuerte. Se considera que de llevarse a cabo una mejor elaboración de presupuestos con políticas definidas que los incluya por sección, con partidas presupuestales específicas y aumentando la disciplina presupuestal, se logre mayor control en los gastos y por lo tanto mayores utilidades.

**CALIFICACIÓN: B**

**CONTABILIDAD FINANCIERA Y DE COSTOS.** No cuenta con centros de ingreso y costo lo cual podría ser una información interesante. Los informes mensuales están disponibles para el día 10 del mes siguiente. La información se almacena físicamente en carpetas contable con su soporte anexo, se realiza el concentrado en un sistema de contabilidad por computadora que permite correcciones de ser necesario, la impresión de pólizas, libros diario y mayor, balanza de comprobación y movimientos analíticos por cuenta, además de la impresión de reportes financieros. No se cuenta con inventarios físicos actualizados por lo que se sugiere se realicen a la brevedad. El cumplimiento fiscal es completo por lo que no se prevé contingencia alguna.

**CALIFICACIÓN: B**



*Alvarez y Sanchez Palomo, Audidores.*

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA AL  
Colegio, S.C.

CÉDULA DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN		
FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	AUDITORES
FACTOR: CONTABILIDAD Y ESTADÍSTICA		

FUENTE: ENTREVISTA CON EL DIRECTOR ELEMENTO: INFORMES CONTABLES Y GENERAL. CONTADOR GENERAL. REGISTROS FINANCIEROS CONTABLES. DICTAMEN DE ESTADOS FINANCIEROS 1993.	AUDITORÍA
<p>INFORMES CONTABLES Y FINANCIEROS. Se presenta informe analítico de gastos, estado de resultados, balance general y los comentarios a cada uno de éstos que explican los movimientos sobresaliente, sus causas y repercusiones esperadas cada mes antes del día 10 del mes inmediato posterior; incluye comparaciones con el mes pasado y los acumulados en el ejercicio. Permite la comparación entre la situación de cada mes y sus tendencias. Esta información se discute en el Consejo de Administración donde en acuerdo con la Dirección General se planean las estrategias a seguir y se archiva para reorientación posterior. Existe un sistema de consulta contable directa por computadora para la Dirección General y la Dirección Administrativa que permite el acceso a cualquier información requerida.</p>	
CALIFICACIÓN: MB	
<p>AUDITORÍA. Existe una supervisión constante de la Dirección Administrativa. Cada año se realiza Dictamen de Estados Financieros, Dictamen de aportaciones al IMSS, SAR e INFONAVIT. Cada 5 años se realiza un Estudio de Procedimientos (en este caso los comentarios realizados en el último de 1989 se comenta que ya no son aplicables a la estructura actual y está por realizarse uno más en 1994.) Según los dictámenes mencionados y sus recomendaciones, los sistemas son confiables y éstas últimas se han seguido siempre para su mejora.</p>	
CALIFICACIÓN: MB	

## ***NOTAS***

---

<sup>1</sup> Pacto de Solidaridad Económica (PSE) (DOF 8/DIC/87) y Pacto para la Estabilidad, el Crecimiento y el Empleo (PECE) (DOF 17/MZO/88)

<sup>2</sup> Henri Fayol, " Auditoría administrativa" Administracao Industrial e Geral, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1950.

<sup>3</sup> Lyndall Urwick, " The Functions of Administration with Special Reference to the Work of Henri Fayol " apud Luther Gulick & Lyndall F. Urwick, Papers on the Science of Administration

<sup>4</sup> Henri Fayol, Administracao Industrial e Geral, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1950.

<sup>5</sup> Chjavenatto, "Introducción a la Administración" Ed. Mc Graw Hill 1989.

<sup>6</sup> Daniel Katz y Robert L. Kahn, Psicología social das Organizacoes 1972.

<sup>7</sup> A. K. Rice, Productivity and Social Organization: The Ahmedabad Experiment London, Tavistock Publications, 1958.

<sup>8</sup> Norbert Wiener, Cybernetics; or Control and Communication in the Animal and the machine, Cambridge Mass, The Technology Press of MIT.

<sup>9</sup> Is auditoria administrativa e Epstein, "INFORMACAO", in Enciclopedia Abril, Sao Paulo, Ed. Abril, p 2556

<sup>10</sup> Productivity Measurement Review-Num. 1.- European Productivity Agency-Paris, 1955.

<sup>11</sup> Anaya Sánchez, Carlos Enrique. AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Edición ECASA. 2a. Edición México, 1976.

<sup>12</sup> Idem 11

<sup>13</sup> Asociación Nacional de Colegios de Licenciados en Administración . AUDITORIA ADMINISTRATIVA México DF., ANCLA 1978.

<sup>14</sup> Fernández Arenas, José Antonio. La auditoría administrativa. Ed. Diana, 1a. Edición. México, 1981.

<sup>15</sup> Rubio Ragazzoni, Víctor y Hernández Fuentes, Jorge. GUÍA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA. Ed. Publicaciones Administrativas y Contables, 1a. Edición. México, 1983.

<sup>16</sup> Objetivos fijados en acuerdo con la Dirección General del Colegio

---

<sup>17</sup> Carlos Salinas de Gortari, Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994, México 1989 Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Modernización Educativa, México 1992

<sup>18</sup> Extraído de Acta Constitutiva del Colegio, S.C.

<sup>19</sup> FUENTE: Conversación con el Director General del colegio.

<sup>20</sup> VER página factores sujetos a investigar y sus elementos del marco de referencia

<sup>21</sup> Estos son determinados en la planeación de la auditoría y pueden ser incrementados durante el desarrollo de esta. Se incluyen en los anexos de la auditoría.

<sup>22</sup> Toda información proporcionada se verifica con la realidad de una manera tangible, y de ser necesario por su importancia se da aviso de un hallazgo a la Dirección General, aportando las pruebas a que hubiere lugar.

<sup>23</sup> Se anexa lista clickeable de temas a tratar en las entrevistas e ítems a revisar en la investigación de campo

<sup>24</sup> Ver cédula 8

<sup>25</sup> Ver cédula 9

<sup>26</sup> Ver cédula 10

<sup>27</sup> Ver cédula 11

<sup>28</sup> Ver cédula 16

<sup>29</sup> Ver cédula 16

<sup>30</sup> Ver cédula 17

<sup>31</sup> Ver cédula 17

<sup>32</sup> Ver cédula 17

<sup>33</sup> Ver cédula 16

<sup>34</sup> Ver cédula 17

<sup>35</sup> Ver cédula 17

<sup>36</sup> Ver cédula 5

---

<sup>37</sup> Ver cédula 5

<sup>38</sup> Ver cédula 6

<sup>39</sup> Se localizó en el apartado de antecedentes por ser necesario para la comprensión de la metodología utilizada en esta auditoría, pero también debe ser parte del documento final entregado al cliente. Se omite su repetición por razones de extensión del presente trabajo.

<sup>40</sup> Resultado del promedio en la eficiencia de los factores.

<sup>41</sup> Resultado de la aplicación de la importancia relativa de cada factor según acuerdo con la Dirección General

<sup>42</sup> FUENTE: Entrevista con el Lic. Armando González Coordinador de Comunicación Social de la Delegación Gustavo A. Madero.

<sup>43</sup> El plan de prosecución como tal se basará en estas recomendaciones más las aportaciones de la Dirección General y Consejo de Administración, a quienes toca redactarlo, aprobarlo y ponerlo en marcha. Este deberá contener la totalidad de las recomendaciones expresadas anteriormente en el informe ejecutivo.

<sup>44</sup> FUENTE: Ruiz Luna y Cía. Contadores Públicos. Estudio realizado para medir el potencial del mercado en 1995.

## ***BIBIOGRAFÍA***



**GUÍA PRACTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA**  
Rubio Ragazzoni, Victor  
Hernández Fuentes, Jorge  
Ed. Publicaciones Administrativas y Contables  
1ª Edición México 1983

**THE HISTORY OF MANAGEMENT**  
George Jr., Claude S.  
Prentice Hall Inc.  
U.S.A. 1972

**INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Chiavenato, Idalberto  
Ed. Mc Graw Hill  
3ª Edición, México 1989

**INTRODUCTION TO BUSINESS**  
Cunningham/Aldag-Swift  
South Western Publishing Co.  
U.S.A. 1989

**INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN, UN ENFOQUE TEÓRICO PRÁCTICO**  
Hernández y Rodríguez, Sergio  
Ed. Mc Graw Hill  
México 1994

**ISAUDITORIA ADMINISTRATIVA EPSTEIN**  
**INFORMACAO**  
Varios  
Enciclopedia Abril, p 2556  
Ed. Abril  
Sao Paolo

**LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN**

**LEY FEDERAL DEL TRABAJO**

**LEY DEL IMPUESTO AL ACTIVO**  
**REGLAMENTO DEL IMPUESTO AL ACTIVO**

**LEY DEL IMPUESTO SOBRE LA RENTA 1994**  
**REGLAMENTO DE IMPUESTO AL ACTIVO**

**LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**  
**REGLAMENTO DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

**LEY DE PROTECCIÓN AL CONSUMIDOR**

**LEY DEL SEGURO SOCIAL**  
**REGLAMENTO DEL SEGURO SOCIAL**

**PACTO DE SOLIDARIDAD ECONOMICA**

Varios

Diario Oficial de la Federación

8 de Diciembre de 1987

**PACTO PARA LA ESTABILIDAD, EL CRECIMIENTO Y EL EMPLEO**

Varios

Diario Oficial de la Federación

17 de Marzo de 1989

**PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 1989-1994**

Salinas de Gortari, Carlos

México, 1989

**PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS**

Instituto Mexicano de Contadores Públicos

México, 1993

**PRODUCTIVITY AND SOCIAL ORGANIZATION: THE AHMEDABAD EXPERIMENT LONDON.**

Rice, A.K.

Tavistock Publications

Londres 1958.

**PRODUCTIVITY MEASUREMENT REVIEW**

Num 1

European Productivity Agency

Paris, 1955.

**PROGRAMA NACIONAL DE MODERNIZACIÓN EDUCATIVA**

Secretaría de Educación Pública

México, 1992

**PSICOLOGIA SOCIAL DAS ORGANIZACOES**

Katz, Daniel

Kahn, Robert L.

Ed. Atlas

Sao Paulo, 1972

**REENGINEERING THE CORPORATION: A MANIFESTO FOR BUSINESS REVOLUTION**

Hammer, Michael

Champy, James

HarperCollins Publishers, Inc.

U.S.A. 1993

**REGLAMENTO DE INCORPORACION DE LA U.N.A.M.**