

875<sup>6</sup>208



**UNIVERSIDAD VILLA RICA**  
**FACULTAD DE CONTADURIA**  
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO

"AUDITORIA ADMINISTRATIVA A LOS DEPARTAMENTOS  
ADMINISTRATIVOS DEL PLANTEL CETIS # 15  
INCORPORADO A LA DGETI, EL CUAL SE  
ENCUENTRA UBICADO EN EL PUERTO  
DE VERACRUZ, DURANTE EL  
EJERCICIO 1999."

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**LICENCIADA EN CONTADURIA**

PRESENTA :

*Judith Morán Gutiérrez*

**DIRECTOR DE TESIS**  
*C.P. Martha Gloria Canudas Lara*

**REVISOR DE TESIS**  
*L.C. y M.C. Miguel Angel Bolaños Moreno*

BOCA DEL RIO . VER

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

2003



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.

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

---

**DIOS:**

Por iluminarme cada día de mi vida y por darme la oportunidad de realizar mis sueños.

**A MIS PADRES:**

**Sr. CRISTÓBAL MORAN CONTRERAS**

**Sra. ADELINA GUTIERREZ DE MORAN**

Por su inmenso apoyo desde que me dieron el regalo de la vida, por su comprensión, paciencia y su gran cariño. GRACIAS.

**A MI HERMANO CRISTÓBAL:**

Por su cariño y apoyo sincero.

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

**A MIS ABUELITOS:**

**Sr. JULIAN MORAN MORENO**

**Sra. NILA CONTRERAS DE MORAN**

**Y**

**Sr. FELIX GUTIERREZ ROMERO**

**Sra. SOFIA SANTOS DE GUTIERREZ.**

Por su apoyo constante y su gran comprensión. Con mucho cariño y respeto

**A MIS TIOS Y TIAS:**

Gracias por sus valiosos consejos y su apoyo desinteresado, Con cariño para ustedes.

**A LA MEMORIA DE MI TIO :**

**Sr. RODOLFO GUTIERREZ SANTOS**

Gracias por tu gran cariño sincero y tus consejos.

**A MIS PRIMAS Y PRIMOS:**

Gracias por su cariño y su amistad.

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

**A OMAR SANTIAGO LOPEZ:**

Gracias por darme tu amistad y apoyo desde el día que nos conocimos.  
Con el amor de siempre.

**A MIS AMIGAS Y AMIGOS:**

Por su amistad sincera que siempre nos unió.

**A LA DIRECTORA. DE LA TESIS:**

**LIC. Y CP. MARTHA G. CANUDAS LARA.**

**Y**

**LIC. Y CP. MA. DEL PILAR ENRIQUEZ G.**

Con profundo agradecimiento y merecido respeto, gracias por sus  
consejos en la elaboración de este trabajo.

**A MIS MAESTROS:**

Por su valiosa enseñanza.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**AL HONORABLE JURADO:**

Con mis respetos y admiración.

**Y A LAS DEMÁS PERSONAS QUE DIRECTA O  
INDIRECTAMENTE ME APOYARON EN MI CARRERA.**

¿ Como saber que camino seguir?, He ahí el verdadero dilema.... aquí no hay formula mágica para decir: " este es el mejor camino ", sin embargo, hay posibilidades de aceptar si se toman en cuenta algunas reglas:

- 1.- Decidir que es lo que quieres.
- 2.- Determinar que tanto vas a dar de ti para conseguir lo que quieres, pensando que mientras mas des de tu esfuerzo, mas conseguirás.
- 3.- No hay recompensa inmediata, el fruto del esfuerzo genuino se da con el tiempo, a veces mas largo de los que esperamos.

Acércate a las personas que te rodean: a los triunfadores y a los fracasados, a los humildes y a los soberbios, de todos ellos aprenderás mucho, pues sabrás lo que hay que imitar y lo que hay que evitar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I METODOLOGIA</b>	<b>7</b>
1.1 Planteamiento del Problema	8
1.2 Justificación	9
1.3 Objetivos	9
1.3.1 Generales	9
1.3.2 Específicos	9
1.4 Hipótesis de trabajo	10
1.5 Variables	10
1.5.1 Variable Independiente	10
1.5.2 Variable Dependiente	10
1.6 Definición de variables	11
1.7 Tipo de estudio	12
1.7.1 Descriptiva	12
1.7.2 De campo	13
1.8 Población y muestra	13
1.9 Instrumento de medición	15
1.10 Recopilación de datos	18
1.11 Procedimiento	19
1.12 Análisis de datos	19
1.13 Importancia del estudio	20
1.14 Limitaciones del estudio	20

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

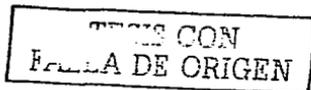
**CAPITULO II ADMINISTRACIÓN-AUDITORIA****22**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>23</b>
<b>2.1 Administración</b>	<b>24</b>
<b>2.1.1 Concepto</b>	<b>24</b>
<b>2.1.2 Objetivo</b>	<b>24</b>
<b>2.1.3 Fases Administrativas</b>	<b>25</b>
<b>2.1.4 Proceso Administrativo</b>	<b>26</b>
<b>2.1.5 Principios de Administración</b>	<b>28</b>
<b>2.1.6 Causas Comunes de una Administración Débil e Ineficiente</b>	<b>31</b>
<b>2.2 Auditoria</b>	<b>33</b>
<b>2.2.1 Concepto</b>	<b>33</b>
<b>2.2.2 Clasificación de Auditoria desde el punto de vista C.P. y M.C. Juan Ramón Santillana González</b>	<b>33</b>
<b>2.2.3 Normas de Auditoria</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3.1 Objetivo</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3.2 Fuentes</b>	<b>40</b>
<b>2.2.3.3 Clasificación</b>	<b>41</b>
<b>2.2.4 Técnicas de Auditorias</b>	<b>44</b>
<b>2.2.4.1 Objetivo</b>	<b>45</b>
<b>2.2.4.2 Clasificación</b>	<b>45</b>
<b>2.2.5 Procedimientos de Auditoria</b>	<b>46</b>
<b>2.2.5.1 Objetivo</b>	<b>46</b>
<b>2.2.5.2 Clasificación</b>	<b>47</b>
<b>2.3 Auditoria Administrativa</b>	<b>47</b>
<b>2.3.1 Antecedentes</b>	<b>47</b>
<b>2.3.2 Definición</b>	<b>48</b>
<b>2.3.3 Objetivos</b>	<b>50</b>
<b>2.3.4 Importancia</b>	<b>50</b>

2.3.5 Finalidad	50
2.3.6 Normas que rigen la Auditoría Administrativa en base a la Asociación Nacional del Colegio de Licenciados en Administración	51
2.3.7 Principios que sigue la Auditoría Administrativa	52
2.3.8 Alcance de las actividades de Auditoría administrativa	53
2.3.9 Ventajas de Auditoría Administrativa	54
2.3.10 Papeles de trabajo	55
2.3.11 Programa de trabajo	56
2.3.12 Etapas del programa practico de Auditoría Administrativa	57
2.3.13 Recopilación y verificación de la información.	59
2.3.14 Evaluación	60
2.3.15 Informe final	60

**CAPITULO III Caso Practico de la Aplicación de la Auditoría Administrativa 62**

3.1 Plantel CETIS # 15 incorporado a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial ( DGETI )	64
3.1.2 Antecedentes	64
3.1.3 Funciones del personal administrativo	65
3.1.3.1 Organigrama	73
3.1.4 Normatividad que rige al Plantel.	74
3.2 Desarrollo del programa de las Etapas de Auditoría Administrativa del Plantel CETIS # 15.	81
3.3 Procesamiento y análisis estadístico de los datos.	88
3.4 Interpretación global	98



<b>3.5 Informe final de Auditoria Administrativa. al Plantel CETIS # 15.</b>	<b>100</b>
<b>CAPITULO IV Conclusiones y Recomendaciones</b>	<b>104</b>
<b>4.1 Conclusiones</b>	<b>105</b>
<b>4.2 Recomendaciones</b>	<b>109</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>111</b>

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad los adelantos tecnológicos, motivan a las Sociedad de servicios, financiero o económico, a realizar sus funciones de manera eficiente, y contar con una administración bien estructurada.

Para lograr esto es necesario que se tenga mucho cuidado con la toma de decisiones que es un factor determinante en dicha situación ya que al encontrarse en diversas alternativas de solución, se debe ejercer un criterio objetivo y metódico. De tales decisiones dependerá el cumplimiento de los objetivos, planes, políticas, determinadas con anterioridad por la sociedad.

Algo también importante es conocer cómo trabaja la Sociedad cuál es el entorno que la rodea y cuales pueden ser los factores que implicarían el no seguir adecuadamente sus políticas, planes, objetivos, sistemas y procedimientos ya previamente establecidos, para así con la toma de decisiones determinar las soluciones mas efectivas para cada situación.

Con el crecimiento constante de la población en el Puerto de Veracruz, el mercado de trabajo exige día a día personas mas capacidades para cubrir y satisfacer las necesidades requeridas en un puesto por esto nace la necesidad de contar con servicios de educación media- superior, que traigan consigo el desarrollo y perfeccionamiento de las facultades intelectuales y morales de la juventud.

En una institución donde existen omisiones, duplicidad de funciones, así como la falta de adiestramiento del personal, es factible encontrar una estructura administrativa débil, y con esto un deficiente servicio educativo.

Por esta razón es necesario un estudio completo realizando una revisión objetiva, metódica de las funciones y responsabilidades que conforman la estructura administrativa del Plantel CETIS # 15 así como de sus niveles jerárquicos, para delimitar las deficiencias existentes, implementando una AUDITORIA ADMINISTRATIVA la cual tendrá muy presente los aspectos normativos utilizados y los requerimientos exigidos, y así proponer las soluciones adecuadas.

Este estudio está dirigido a la estructura administrativa de dicho Plantel el cual presta servicios educativos a nivel Medio Superior (Bachillerato Técnico) en el Municipio de Veracruz, en la zona norte y está incorporado a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial ( DGETI ).

A continuación se hace una breve descripción de los capítulos que integran este trabajo:

#### CAPITULO I.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION

En el Capítulo 1 se describirá la metodología de esta investigación:

Se planteará adecuadamente el problema para así establecer la dirección de la investigación, en la cual se necesita señalar el por qué del estudio, lo trascendente que puede llegar a ser y los beneficios que esperan obtener.

Se deben considerar dos tipos de objetivos, el general y específico, los cuales deberán cumplirse a lo largo de la investigación.

Se dará una respuesta tentativa al problema, dando origen a las variables independientes y dependientes, definiendo cada una de ellas.

Se realizarán dos tipos de estudio: descriptivo y de campo. El primero menciona registra y analiza el fenómeno y el segundo investiga en el medio donde se desarrolla el problema.

Se determinará la población la cual puede ser entendida como la totalidad del fenómeno a estudiar y la muestra es la parte representativa de la población.

El Instrumento de medición, es un cuestionario con preguntas simples el cual será contestado por el personal administrativo y no por los docentes, con esto se recopilarán los datos necesarios para analizarlos correctamente.

## CAPITULO II.- MARCO TEORICO

### ADMINISTRACIÓN-AUDITORIA

En el Capítulo 2 se dará una breve descripción de los diversos conceptos utilizados en la investigación:

La Administración desea llegar al mejoramiento constante del desarrollo de las funciones, su objetivo primordial es llevar a cabo el proceso administrativo (Previsión, Planeación, Organización, Dirección, Coordinación, Control); las Fases administrativas, sus principios, así como las Causas comunes de una administración débil e ineficiente.

La Auditoria se encarga de verificar que la información financiera cumpla con los Principios de Contabilidad utilizando las normas, técnicas y procedimientos de auditoria. Es necesario conocer la clasificación de auditoria ya que ayudara a abordar mas el tema y despejar las posibles dudas.

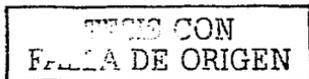
Para efectuar la investigación es necesario conocer que es la Auditoria Administrativa, su objetivo, su alcance, su finalidad, sus ventajas, las Normas que la rigen y el programa practico de las etapas que se deben de seguir.

### CAPITULO III.- CASO PRACTICO

#### APLICACIÓN DE LAS ETAPAS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

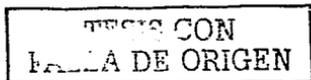
En el Capitulo III se mencionarán: Los Antecedentes y las Funciones del personal administrativo ( Organigrama ) del Plantel CETIS # 15 incorporado a la DGETI el cual es el lugar donde se realiza el estudio.

Así como el procesamiento y análisis de los datos estadísticos , así como interpretación de la información obtenida.



#### **CAPITULO IV.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

**En este Capítulo se darán las Conclusiones y Recomendaciones finales derivadas de la investigación efectuada.**



# **CAPITULO I**

## **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACION**

7

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

---

# CAPITULO I

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En el funcionamiento de una institución que presta servicios educativos de nivel medio superior es común encontrar que no se sigue la Normatividad establecida por la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial, tal es el caso del PLANTEL CETIS # 15 lo que trae consigo deficiencias o problemas que alteran el curso normal de sus actividades tales como omisiones y duplicidad de funciones las cuales podrían evitarse con la aplicación de una auditoría administrativa y así lograr una mayor eficiencia en sus operaciones y métodos.

“¿ Que problemas ocasiona no darle el seguimiento adecuado a los procedimientos establecidos por la Subsecretaría de la Dirección General de Educación Tecnológica e Industrial y de Servicios a la que esta incorporado el PLANTEL CETIS # 15?”.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación es conveniente para establecer una clara comprensión de la estructura administrativa del plantel CETIS No.15, ya que con ello se logrará un desempeño de funciones y prestación de servicios educativos más eficientes, examinando y evaluando sus métodos, técnicas y procedimientos dentro del área administrativa que comprenden los distintos departamentos del Plantel, así mismo se tendría como guía la Auditoría Administrativa para el apropiado seguimiento de la Normatividad vigente según la Subsecretaría de la DGETI.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Llevar a cabo la evaluación de puestos y funciones del Personal Administrativo del Plantel CETIS # 15 de acuerdo a Normatividad establecida por la Subsecretaría de la DGETI a fin de presentar un Informe de Auditoría Administrativa.

### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Verificar que el personal de cada departamento cumpla con las funciones que establece la Subsecretaría de la DGETI.

Identificar las funciones del Personal Administrativo en las que existe duplicidad y omisión.

Examinar el funcionamiento de los departamentos en cuanto a sus responsabilidades.

Presentar e informar las recomendaciones necesarias.

#### 1.4 HIPOTESIS DE TRABAJO

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA permite la revisión, estudio y evaluación de los procedimientos establecidos por la Subsecretaría de la DGETI, a los departamentos administrativos del Plantel CETIS # 15 ayudando al eficaz cumplimiento de sus funciones.

#### 1.5 VARIABLES

##### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La Auditoria Administrativa.

##### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

La revisión estudio y evaluación de los procedimientos establecidos por Subsecretaría de la DGETI, a los departamentos administrativos del Plantel CETIS # 15 ayudando al eficaz cumplimiento de sus funciones.

## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

Para el mejor entendimiento de esta investigación se definen las siguientes palabras:

**AUDITORÍA.-** "Es verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna, por lo tanto se trata de revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados, que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados." AUDITORIA 1 JUAN RAMON SANTILLANA GONZALEZ.

**ADMINISTRACIÓN.-** "Es el conjunto sistemático de reglas para llevar a cabo la máxima eficiencia, un organismo social a la realización de sus objetivos, es decir, se considera que la administración es él o la necesidad de contar con sistemas y procedimientos que eviten la duplicidad, el desperdicio y los trámites engorrosos." ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION RIOS SZALAY-PANIAGA A.

**AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.-** " Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentación que puedan tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y asegurar si la organización los esta cumpliendo y respetando." AUDITORIA 4 JUAN RAMON SANTILLANA GLEZ.

TRABAJOS CON  
FOLIO DE ORIGEN

**EVALUACIÓN.-** " Es el hecho de valuar y estimar un conjunto de métodos, procedimientos para verificar sus condiciones." ENCICLOPEDIA LAROUSSE

**FUNCIONES.-** " Es la actividad hacia un fin el cual atiende exclusivamente la utilidad y comodidad." ENCICLOPEDIA LAROUSSE

**NORMAR.-** " Es la aplicación de un conjunto de reglas en una organización." ENCICLOPEDIA LAROUSSE

**RESPONSABILIDAD.-** " Es la obligación del personal de cumplir con sus actividades." ENCICLOPEDIA LAROUSSE

**REVISIÓN.-** " Revisar con cuidado situaciones que lo necesiten, es decir, examinar actividades que no se estén ejerciendo debidamente." ENCICLOPEDIA LAROUSSE .

## 1.7 TIPOS DE ESTUDIOS

### 1.7.1 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

El estudio de la presente investigación Auditoría Administrativa al Plantel CETIS # 15 incorporado a la DGETI, estará basado en una investigación descriptiva, en la cual:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- + Se consultaran libros y revistas relacionadas con el tema.
- + Tesis concernientes a esta investigación.
- + Se estudiará la Normatividad que rige a la estructura administrativa.
- + Se elaborarán fichas bibliográficas las cuales se aplicaran en el desarrollo de la presente tesis.

#### 1.7.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

También se hará uso de la investigación de campo obteniendo información mediante:

La recopilación de datos, utilizando las técnicas de investigación, tales como: la observación y los cuestionarios.

#### 1.8 POBLACION Y MUESTRA

La población de la presente tesis esta formada por los 4 diferentes bachilleratos técnicos (CETIS No.15, CBTIS 79, CBTIS 90, CBTIS 124 ), los cuales se encuentran localizados en el puerto de Veracruz.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Pero el presente estudio esta enfocado al Plantel CETIS 15, incorporado a la DGETI, el cual se encuentra ubicado en la calle Tulipanes No.141, Unidad Habitacional " Adolfo Ruiz Cortines ".

Para efectos prácticos no se considerará al personal docente (55 elementos), esta investigación esta dirigida a la correcta aplicación de los procedimientos a la Normatividad por parte del personal directivo y no docente del Plantel, quedando una población definitiva de 53 elementos.

Cuando se obtiene la muestra estadísticamente, es un instrumento de mayor confiabilidad , y por lo que se aplicará la siguiente fórmula que es para poblaciones finitas de menos de 500,000 elementos.

$$n = \frac{t^2 Npq}{e^2 (N-1) + t^2 pq}$$

En donde:

t= Coeficiente de confianza 95%

N= Universo de la población menor de 500,000

p= Probabilidad de favor 50%

q= Probabilidad en contra 50%

e= Error de estimación  $0.5 \geq 0.10$

n= Tamaño de la muestra

Por lo tanto:

$$n = \frac{(0.95)^2(53)(0.50)(0.50)}{(0.05)^2(53-1) + (0.95)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = \frac{11.958125}{0.355625} = 33.62$$

∴  $n \cong 34$

Dado lo anterior la muestra a investigar será de 34 elementos.

### 1.9 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario con preguntas simples de fácil entendimiento para el personal del Plantel, el cual fue aplicado a la muestra representada por el personal no docente y directivo.

El formato del cuestionario es el siguiente:

## CUESTIONARIO:

La finalidad de este cuestionario es ayudar al mejoramiento de las funciones realizadas por la estructura administrativa del Plantel CETIS # 15 ubicado en la calle Tulipanes # 141 Unidad Habitacional "Adolfo Ruiz Cortines", en la Zona Norte de Veracruz.

Favor de completar los espacios en blanco y marque con una X la respuesta elegida.

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto desempeñado: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Gracias por su valioso tiempo

1.- ¿ Tiene conocimiento de la existencia de la Normatividad que rige las funciones y responsabilidades del Plantel CETIS # 15.?

Si

No

Si la respuesta es sí pase a la pregunta siguiente, si su respuesta es no pase a la pregunta # 3.

2.- ¿Sigue usted dicha Normatividad?

Si

Generalmente

A Veces

No

3.- ¿Cómo consideras que son los planes para la realización de las funciones de su departamento?

Armónicos	Flexibles	Dinámicos
Ineficientes	Malos	Claros

4.- ¿Cómo cree que son las condiciones de su trabajo dentro del Plantel para el desempeño eficiente de sus funciones?

Excelentes	Buenas	Regulares	Malas
------------	--------	-----------	-------

5.- ¿Conque frecuencia recibe entrenamiento y capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones?

Cada Año	2 veces al Año	Cada 3 meses
Cada 15 días	Nunca	

6.- ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo eficiente?

Sí	Generalmente	A Veces	No
----	--------------	---------	----

7.- ¿Cree usted que exista Omisión o Duplicidad de funciones en su departamento?

Sí	Generalmente	A Veces	No
----	--------------	---------	----

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8.- ¿Qué debe hacerse para mejorar la efectividad de las funciones del plantel?

Actualizar el programa  
Vigente

Coordinar las actividades  
Administrativas y Educativas

Planear las funciones de  
Cada departamento  
capacitación

Vigilar los programas de  
entrenamiento y

Otra \_\_\_\_\_

9.- ¿Usted realiza sus funciones de acuerdo a las Normatividad  
impuesta por la DGETI.?

Si  
Generalmente

No

A veces

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.10 RECOPIACIÓN DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se llevará a cabo por medio de un cuestionario, el cual será aplicado al personal directivo y no docente, dentro del horario de trabajo, establecido en el Plantel.

### 1.11 PROCEDIMIENTO

Se pidió autorización al director del Plantel CETIS # 15 para la aplicación del cuestionario el cual será contestado por el personal directivo y no docente. El tiempo requerido será de 3 días como mínimo, ya que es de fácil entendimiento para el personal porque trata sobre sus actividades cotidianas como son sus funciones, responsabilidades y equipo de trabajo.

Se procesará la información obtenida en tablas de puntuación dando con ello el porcentaje de las tablas de barras.

### 1.12 ANÁLISIS DE DATOS

En la investigación de esta tesis se plantea una hipótesis de trabajo, ya que ésta es una respuesta al planteamiento del problema. La técnica que se utiliza es la aplicación de cuestionarios a la muestra, la cual se determinó con la fórmula para poblaciones finitas de menos de 500,000 elementos. Se utilizaron tablas de puntuación donde se vaciarán los datos de los cuestionarios ya contestados, para su correcta evaluación.

### 1.13 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

Esta investigación es importante porque el Plantel CETIS # 15 necesita contar con una estructura administrativa eficiente para proporcionar un servicio de calidad, mediante el eficaz seguimiento de las funciones y responsabilidades que están establecidas por la Normatividad de la Subsecretaría de la DGETI.

### 1.14 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Las limitaciones de esta investigación son las siguientes:-

- + En las bibliotecas públicas y privadas los libros referentes a la estructura administrativa de Instituciones educativas no se encuentran actualizados.
- + Autorización del director del Plantel para la aplicación del cuestionario al personal no docente y directivo, durante las horas de trabajo.
- + Poco tiempo disponible por parte del personal administrativo para contribuir a la investigación.
- + Mínima cooperación por parte del personal para proporcionar los documentos requeridos para la investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

+ El período de aplicación del cuestionario se vio afectado por el período de vacaciones .

+ Desconfianza por parte del personal administrativo al sentirse investigados por una persona extraña al Plantel.

+ Poco interes por parte del director hacia los resultados de la investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**CAPITULO II**  
**MARCO TEORICO**  
**ADMINISTRACIÓN**  
**-**  
**AUDITORIA**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# CAPITULO II

## ADMINISTRACIÓN

-

## AUDITORIA

En la actualidad los directivos que se encuentran al frente de las Instituciones Educativas buscan mejorar el panorama en lcs diferentes niveles jerárquicos y señalar los aciertos y desviaciones para así exigir su pronta atención y esmero en cumplir con los lineamientos impuestos.

Para conocer y aplicar correctamente las etapas de la Auditoria Administrativa es necesario exponer ampliamente los conceptos que forman parte de este examen crítico, que estudia todos los aspectos técnicos, operativos, administrativos y personales de dicha institución. Se balanceará un elemento con otro y organizando, integrando o combinando, se dará atención al costo y esfuerzo para mantener el control, a efecto de reducir ambos factores al mínimo.

Es recomendable dar inicio con todo aquello que tenga que ver con la administración que utiliza una institución educativa, cuando esta trata de dar una acertada solución a la infinidad de carencias y problemas, que se presentan al no contar con ella en la estructura administrativa.

La aplicación de esta disciplina nos ayudará a saber cuál es el grado de disponibilidad con el que se cuenta ya que necesitamos que el personal administrativo se sienta influenciado con los factores de rendimiento y desarrollo, para así tener como resultado una mejor organización administrativa.

## 2.1 Administración

### 2.1.1 Concepto

LA Administración en una institución educativa es muy importante ya que consiste en el proceso en el cual se diseña, mantiene y alcanza todos los recursos que interactúan y se relacionen en una organización para lograr objetivos establecidos, es decir consiste en prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades hacia un objetivo en específico. RIOS SZALAY-PANIAGUA ADUNA, " ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN "EDITORIAL TRILLAS, PAG. 33, 1998

### 2.1.2 Objetivo

El objetivo primordial de la administración es llevar un proceso de Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control de los esfuerzos de los miembros de la organización educativa y de utilizar los recursos disponibles para así asegurar la mejor puesta en marcha de las funciones y dando así un eficiente servicio. RIOS SZALAY-PANIAGUA ADUNA, " ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN "EDITORIAL TRILLAS, PAG. 35, 1998

Dentro de una Institución es importante tener muy presente el objetivo a seguir de cada Departamento, es por esto el Proceso Administrativo ayuda a coordinar sus etapas con las funciones , y con

esto se determina a tiempo cuándo ocurren las desviaciones de los planes formulados anticipadamente y se podrán tener alternativas y soluciones rápidas y efectivas.

### 2.1.3 Fases administrativas.

#### 1.- Mecánica.

Es aquella que ayuda a estudiar el correcto seguimiento de cómo deben ser las relaciones en la estructura administrativa de la Institución. Esta fase siempre está en función de realizar algo ya sea de inmediato o a futuro.

#### 2.- Dinámica.

En esta fase se expresa el correcto funcionamiento de los puestos en la institución, es necesario reestructurar constantemente el período de cada función conforme sean las necesidades del personal. Se compone de la integración, dirección y control.

Es necesario conocer los diversos elementos que componen a la administración, por esto se planteará el proceso administrativo, el cual ayudará a darle seguimiento a la Normatividad impuesta por la Subsecretaría de la DGETI para alcanzar los objetivos planeados por el PLANTEL, ya que es aplicable a todos los niveles de la estructura organizacional.

El proceso administrativo ofrece un marco de trabajo conceptual amplio y fácil de entender, proporcionando los fundamentos para el estudio de la administración obteniendo una gran flexibilidad la cual estimula la innovación y el progreso de la institución.

#### **2.1.4 Proceso administrativo.**

SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA IV "EDITORIAL ECAFSA, PAG. 112-116,1998.

#### **1.- Previsión.**

Implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones. Para hacer previsión hay que fijar los objetivos, investigar los factores y coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción. La previsión es así el elemento de la administración en el que con base a las condiciones futuras en las que una institución habrá de encontrarse reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma institución.

#### **2.-Planeación.**

Es llevar a cabo los estudios y toma de decisiones consecuentes relativos a que es lo que quiere la entidad, divididos en etapas o periodos futuros. El objetivo total de la planeación parte desde los mas altos niveles de decisión, así como de la determinación de las principales metas y objetivos desagregados, hasta las estrategias menores y políticas de soporte.

#### **3.- Organización.**

Esta relacionado con la división del trabajo dentro de la entidad y como esta división, a su vez, viene a conformarse como un todo para cumplir con los propios objetivos de la entidad. La organización le dice a cada individuo que tiene que hacer dentro de la entidad, como lo tiene que hacer y como le puede dirigir y ayudar.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.-Integración.

Paralelamente a la planeación y la organización esta el proceso de allegarse de todos los recursos necesarios. Incluye el procurarse del personal necesario e idóneo a las tareas y responsabilidades que se levan a asignar, y obviamente desarrollarlo, hacerse de los recursos naturales y materiales como son: planta, equipo y todo tipo de materiales y suministros, y obviamente contar con el capital necesario para operar, es decir, consiste en integrar conjuntamente los elementos materiales y humanos.

#### 5.-Dirección.

Dirección que bien debiera llamarse de administración ( administrar) en virtud de que una entidad se administra, no se dirige, aparece una vez que se han dado efecto los anteriormente apuntados. Incluye tres diferentes tipos de acciones de soporte y que son básicas para la ejecución de las tareas asignadas.

#### 6.-Control.

El ejercicio del trabajo diario inevitablemente se ve afectado por las condiciones cambiantes y por la variedad de capacidades humanas. En consecuencia, se requiere identificar aquellas desviaciones a los planes y rutinas establecidos y dar atención a estas de una manera efectiva. El control es una fase del proceso administrativo que tiene como objetivo el coadyuvar en el logro de los objetivos de las otras cuatro fases o etapas del referido proceso administrativo

A medida que se adquieren conocimientos sistemáticos y ordenados se van conociendo los principios de administración los cuales se aplican en situaciones específicas de la institución. Estos son flexibles y susceptibles a todas las necesidades, pero es necesario aplicar la inteligencia, experiencia y decisión.

## 2.1.5 Principios de administración.

RIOS SZALAY-PANIAGUA ADUNA. " ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN " EDITORIAL TRILLAS, PAG. 94-99, 1998.

### 1.-Principio de la división del trabajo.

El valor de la división del trabajo para " producir mas y mejor con el mismo esfuerzo".

### 2.-Principio de la autoridad – responsabilidad.

La autoridad como " el derecho de mandar y poder de hacer obedecer" , señalando que la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.

### 3.-Principio de disciplina.

Se define la disciplina como " el respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, la asiduidad, la actividad y las muestras exteriores de respeto". Señalando que la disciplina basada en la unilateralidad.

### 4.-Principio de la unidad de mando

Para una acción cualquiera " un empleado no debe recibir ordenes mas que de un solo jefe ".Se trata de eliminar los problemas inherentes a la dualidad que son: la confusión, las fugas de autoridad, de responsabilidad y el nacimiento del caos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.-Principio de la unidad de dirección.

Este principio esta muy ligado al anterior, este principio pregona la importancia de tener un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. Si la dualidad es contraproducente al nivel de las ordenes, es obvio que resulta caótico cuando se pretende dentro de un mismo organismo resolver un problema con dos o mas planos diferentes y a su vez con los respectivos jefes a la cabeza de los mismos. Esto crea un desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos, funciones y caos administrativo.

## 6.-Principio de remuneración del personal.

“ La remuneración del personal es el precio del servicio prestado”  
Debe ser equitativo y que a medida de lo posible, de satisfacción a la vez al personal , de la institución y la del directivo “.

Se establece distintos modos de retribución para el obrero y adicióna elementos como el pago de primas, premios especiales .

## 7.- Principio de la jerarquía.

Se habla de la jerarquía como la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puntos de menor importancia.

Entiende por vía jerárquica el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde o hacia la máxima autoridad.

## 8.- Principio del orden.

“ Un lugar en cada cosa y cada cosa en su lugar “. Y de lo que

llama la formula del orden social " : " Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar ". Es por esto que se aplican aspectos técnicos de organización y reclutamiento.

#### 9.- Principio de la equidad.

Este esta enfocado a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Se considera que justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero considerando que por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad, esta combinación de elementos se le llama equidad.

#### 10.- Principio de la estabilidad del personal.

Se analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización , insiste en la necesidad de permanencia y afirma que " un jefe de mediana capacidad que se mantienen largo tiempo en su puesto es infinitamente preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen mas que pensar por el ".

#### 11.- Principio de la iniciativa.

" La libertad de proponer y la de ejecutar " son para Fayol iniciativa. Las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen la fuente de las innovaciones y del avance constante, dado que la iniciativa es fruto del intelecto.

Cuando se desea establecer controles administrativos se involucra cierto grado de incertidumbre en cuanto a los resultados finales.

Por esto en cualquier institución se aplicaran los procedimientos y funciones adecuados los cuales deben estar en constante revisión.

Cuando no se coordinan las demás actividades, aumentan los problemas que por lo común existen en toda administración.

### 2.1.6 Causas comunes de una administración débil e ineficiente.

Las causas ordinarias de una administración deficiente, son estas:  
( 3 ) WILLIAM. P LEONARD, " AUDITORIA ADMINISTRATIVA ". EDITORIAL DIANA, PAG. 37, 1997.

- 1.- Ineptitud en las decisiones.
- 2.- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- 3.- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
- 4.-Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
- 5.- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- 6.- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

- 7.- Violación de unidad de mando.
- 8.- Difícil control.
- 9.- Demasiados jefes.
- 10.- Pocos jefes.
- 11.- Deformación de la comunicación y de la información
- 12.- Conflictos de competencia y personal.
- 13.- Decisiones lentas.
- 14.- Duplicidad y omisión de funciones.

Quando se ve en la necesidad de supervisar, vigilar y controlar las actividades básicas y elementales de la administración es el momento de emplear un sistema el cual ayude a la satisfacción de las operaciones en los diferentes niveles jerárquicos.

Revisando que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con las obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera tendiendo al máximo de aprovechamiento de los recursos.

## 2.2 Auditoria.

### 2.2.1 Concepto.

Se considera en un proceso que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencias sobre las afirmaciones relativas a los actos o eventos de carácter económico, con el fin de determinar el grado de correspondencia entre afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas. Exponiendo ampliamente los pasos que se siguieron para obtener una evidencia correcta del estudio realizado y obtener el desarrollo satisfactorio de las operaciones elaboradas por la organización. TAYLOR DONALD. "WILLIAM GLEZEM. " AUDITORIA INTEGRACION DE CONCEPTOS Y PROCEDIMIENTOS " , EDITORIAL LIMUSA, PAG.30,1996

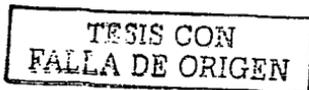
La auditoria cuenta con una clasificación la cual aborda las diferentes situaciones que se presentan en la administración de una Institución.

### 2.2.2 Clasificación de Auditoria desde el punto de vista de C.P. y M.C. Juan Ramón Santillana González.

Existen diferentes tipos de Auditoria de acuerdo C.P. y M.C. Juan Ramón Santillana González, las mas importantes entre otras:

#### 1.- Auditoria Administrativa.

"Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos – que se siguen en todas las fases del proceso administrativo- aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que pueden tener un impacto significativo en la operación y en los reportes, y aseguran si la organización los esa cumpliendo y respetando." SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I " , EDITORIAL ECAFSA, PAG 27.,1998.



## 2.-Auditoria Fiscal.

"Es verificar el correcto y oportuno pago de los diferentes impuestos y obligaciones fiscales de los contribuyentes desde el punto de vista fisco: SHCP, direcciones o tesorerías de hacienda estatales y tesorerías municipales. También se recae en las revisiones que llevan a cabo organismos o autoridades con facultades de imponer gravámenes a los contribuyentes, como son: IMSS e INFONAVIT". SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFSA. PAG 27.,1998.

Las razones que originan una Auditoria Fiscal son:

- + Auditorias por Programas.- Son aquellas que emanan de un programa normal o especial, diseñado por autoridades específicas. Los programas normales se conforman por lo regular sobre base anual y en el se establece las metas a alcanzar por ese periodo con base a los recursos humanos, materiales y económicos con que se dispongan para el efecto, establecidos con base en los recursos presupuestales asignados de manera regular para tales propósitos.
- + Auditorias Derivadas de Estados Financieros.- Debido al gran avance tecnológico en el campo de la informática y al aplicación de la estadística las autoridades fiscalizadoras se están interesando cada vez mas por desarrollar programas de medición de factores económicos y estadísticos que permiten detectar, con el uso de modelos matemáticos manejados a través de computadoras, caso de evasión de pagos de impuesto o atribuciones al no darse, con base en los modelos referidos, los supuestos que deberían alcanzarse derivados del conocimiento de determinados factores económicos.
- + Auditorias consecuencia de otras Auditorias o Compulsas.- Uno de los procedimientos de Auditoria mas usuales en Auditoria Fiscal es el conocido con el nombre de Compulsa. Por Compulsa se puede entender el aplicar con mas profundidad la técnica de la confirmación.
- + Auditorias por Denuncias. Otras causal de intervención de Auditoria

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Fiscal se da por denuncia específica de evasión fiscal presentado por una persona física o moral contra un contribuyente.

### 3.- Auditoria de Estados Financieros.

"La auditoria de estados financieros es el examen que efectúa un contador publico independiente a los estados financieros de su cliente, es decir, es aquella que se practica con el fin de determinar la exactitud de las cifras que se presentan en el balance, incluyendo el estado de perdidas y ganancias con un desglosé de la utilidad." SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFGSA, PAG 51.,1998.

### 4.- Auditoria Interna.

"Es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles." SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFGSA, PAG 47.,1998.

### 5.- Auditoria Operacional.

"Evaluar la eficiencia, eficacia y economía con que están siendo utilizados los recursos.(Materiales, humanos)". SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFGSA, PAG 27.,1998.

### 6.- Auditoria Financiera.

"Asegurar confiabilidad e integridad de la información financiera, y la complementaria operacional y administrativa, así como los medios utilizados para identificar, medir , clasificar y reportar esa información. " SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA IV ", EDITORIAL ECAFGSA, PAG 159.,1998.

## 7.- Auditoria Integral.

"Revisión de los aspectos administrativos, operaciones y contable-financieros de la entidad sujeta a revisión en una misma asignación de auditoría." SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFSA, PAG 42.,1998.

## 8.- Auditoria Gubernamental

"Revisión de aspectos financieros, operacionales ya administrativos en las dependencias y entidades publicas, así como el resultado de programas bajo su cargo y el cumplimiento de disposiciones legales que enmarcan su responsabilidad, funciones y actividades." SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFSA, PAG 46.,1998.

### Clasificación de la Auditoria Gubernamental.

SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAFSA, PAG 47.,1998.

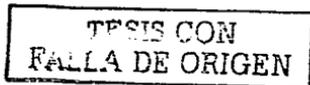
### POR SU AMBITO

#### Auditoria Interna.

Es la Auditoria que realiza el personal adscrito a la propia dependencia o entidad. Su importancia radica en que se constituye en el 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 coadyuvante sobre le resultado de su gestión y propiciando, en su caso, la adopción de medidas que tienden a mejorar la eficiencia en la administración de recursos, así como la eficiencia en el logro de las metas y objetivos asignados.

#### Auditoria Externa.

Es aquella practicada por los contadores públicos independientes a la dependencia o entidad, con objeto de emitir una opinión sobre la



situación financiera y resultados de operación que guarda el ente auditado.

#### **POR SU TIPO**

##### **Auditoría Financiera.**

Es aquella que comprende el examen de las transacciones, operaciones y registros financieros con objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil.

##### **Auditoría Operacional.**

Este tipo 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 de operación y los sistemas de información.

##### **Auditoría Administrativa.**

Acción utilizada para verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego a los factores o elementos al proceso administrativos instaurados o a seguir en las dependencias y entidades que conforman el sector gubernamental, además de evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

##### **Auditoría de Resultados de Programas.**

Esta Auditoría analiza la eficiencia y congruencia alcanzada en el logro de los objetivos y metas establecidos, en relación con el avance del ejercicio presupuestal. El análisis de la eficacia se obtendrá revisando que efectivamente se alcanzaron las metas establecidas en el tiempo, lugar, cantidad y calidad requeridos. La congruencia se determinará al examinar la relación lógica que existe entre el logro de las metas y objetivos de los

programas y el avance del ejercicio profesional.

#### Auditoría de Obras.

Este tipo de Auditoría es la que se encarga de revisar, examinar, cuantificar, calificar y evaluar, entre otros aspectos, si la obra pública efectuada corresponde a la necesidad social que provocó su ejecución, si se hizo de conformidad con planes y proyectos aprobados, si la empresa contratista a quien se adjudicó la obra cuenta con la capacidad técnica y de recursos para cumplir con el compromiso contraído, si se cumplió con la legislación, aplicable en materia de contratación de la obra y adquisición de materiales e insumos, si se aplicaron estos en la calidad y volúmenes especificados y requeridos si el avance y conclusión se dio de acuerdo con los tiempos acordados, si la entrega de recursos fue congruente con el avance físico, si se cubrieron requisitos se garantizaran el adecuado uso de los recursos ministrados.

#### Auditoría de Legalidad.

Tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus responsabilidades, funciones o actividades, a observado el cumplimiento de disposiciones legales que le sean aplicables ( leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, circulares, normatividad, etc.)

#### POR SU CONTEXTO

#### Auditoría Integral.

Cuando en una misma asignación de Auditoría concurren los 6 tipos de Auditoría ( financiera, operacional, administrativa, de resultado de programas, de obra y de legalidad) se le denomina Auditoría Integral.

#### Auditoría Parcial.

Será aquella en la que se practique un solo tipo de Auditoría.

## POR SU APLICACIÓN

### Auditorías a Unidades.

Se entenderá por unidad, aquella área que tiene asignado un programa o conjunto de programas encaminados al logro de determinados objetivos y metas de la dependencia o entidad. Las unidades, atendiendo al tipo de actividades que realizan, se clasifica en:

+ Unidades Sustantivas.- Aquellas que realizan funciones tendentes a lograr en forma específica los objetivos para los cuales fue creada la dependencia o entidad.

+ Unidades Adjetivas o de Apoyo Administrativo.- Aquellas que realizan funciones de tipo administrativo en apoyo de los objetivos de las unidades sustantivas.

### Auditoria a Programas.

Comprende la revisión del conjunto de funciones y actividades que integran un programa específico asignado a una o varias unidades.

### Auditoria de Actividades.

Es la revisión de aquellos aspectos que se identifiquen con el objetivo específico examinar y que sean diferentes a unidad o programas.

El trabajo profesional de auditoría, tiene una finalidad y unos objetivos definidos que se desprenden de su propia naturaleza. El auditor es llamado como un técnico independiente y de confianza para opinar sobre los estados financieros formulados por la institución. A efecto de que su opinión sea una garantía de credibilidad respecto a esos estados financieros, para las personas que van a usarlos como base para sus decisiones.

La existencia de las normas de auditoria y la naturaleza de estas determinan que el trabajo profesional siga dichas normas.

### 2.2.3 Normas de auditoria

Las normas de auditoria son los requisitos mínimos de calidad relativos al personal del auditor, el trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo. " NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA " TOMO I, BOLETIN 2010, 1997.

#### 2.2.3.1 Objetivo

Constituir el marco de actuación a que deberá sujetarse el contador publico independiente que emita dictámenes para efectos ante terceros, con el fin de confirmar la veracidad, permanencia o relevancia y suficiencia de la información sujeta a examen.

#### 2.2.3.2 Fuentes

Las fuentes que dan origen a la necesidad de que existen normas que garanticen la excelencia de su trabajo profesional de auditoria de estados financieros, enunciativamente son las siguientes:

1.-La auditoria de estados financieros es una actividad profesional y., como tal, debe regirse por pronunciamientos emitidos por la propia profesión y aceptados por los usuarios de sus servicios, hacia quienes les sirve el resultado de este trabajo, y a la sociedad en general.

2.-La auditoria de estados financieros requiere el ejercicio de un juicio profesional sólido o maduro, para juzgar los procedimientos que deben seguirse y estimar los resultados obtenidos.

3.- En virtud de que un cliente cree no solo en la capacidad técnica de su auditor, sino en sus cualidades personales que le generen confianza hacia el trabajo a desarrollar, se hace indispensable que existan normas que definen las cualidades personales de este profesional.

4.- El trabajo de auditoria de estados financieros tiene una finalidad y un objetivo que no dependen ni de la voluntad personal del auditor ni de la voluntad personal del cliente, sino que desprende de la misma naturaleza de la actividad profesional de la auditoria

5.- Para dar congruencia y uniformidad al ejercicio de esta disciplina profesional, y apara garantizar a los usuarios de estos servicios la calidad que requieren, el Instituto Mexicano de Contadores Públicos instituyó en el año de 1955 la Comisión de Procedimientos de Auditoria, misma que amplio su nombre a Comisión de Normas y procedimientos de Auditoria en 1977, la que con apoyo en comentarios, opiniones y recomendaciones de contadores públicos organizados en torno al Instituto y otras fuentes de opinión, tienen la gran responsabilidad de normar la actuación del auditor de estados financieros.

### 2.2.3.3 Clasificación

#### 1.- Normas personales

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para poder asumir, dentro de las exigencias que el carácter profesional de la auditoria impone, un trabajo de este tipo. Dentro de estas normas existen cualidades que el auditor debe tener preadquiridas antes de poder asumir un trabajo profesional de auditoria y que debe mantener durante el desarrollo de todos su actividad profesional.

+ Entrenamiento técnico y capacidad profesional.

El trabajo de auditoria, cuya finalidad es la de rendir una opinión

profesional independiente, debe ser desempeñado por personas que, teniendo título profesional legalmente expedido y reconocido, tengan entrenamiento técnico adecuado y capacidad profesional como auditores.

**+ Cuidado y diligencia profesionales.**

El auditor esta obligado a ejercitar cuidado y diligencia razonables en la realización de su examen y en la preparación de su dictamen o informe.

**+ Independia**

El auditor esta obligación a mantener una actitud de independencia mental en todos los asuntos relativos a su trabajo profesional.

**2.- Normas de ejecución del trabajo.**

El auditor esta obligado a ejecutar su trabajo con cuidado y diligencia. Aun cuando es difícil definir lo que en cada tarea puede representar un cuidado y diligencia adecuados, existen ciertos elementos que, por su importancia, deben ser cumplidos. Estos elementos básicos, fundamentales en la ejecución del trabajo, que constituyen la especificación particular, por lo menos al mínimo indispensable, de la exigencia de cuidado y diligencia, son los que constituyen las normas denominadas de ejecución del trabajo.

**+ Planeación y supervisión.**

El trabajo de auditoria debe ser planeado adecuadamente y, si se usan ayudantes, estos deben ser supervisados en forma apropiada.

**+ Estudio y evaluación del control interno.**

El auditor debe efectuar un estudio y evaluación adecuados del control interno existente, que le sirvan de base para determinar el grado de confianza que va a depositar en el, asimismo, que le permita determinar la naturaleza, extensión y oportunidad que va a dar los procedimientos de auditoría.

**+ Obtención de evidencia suficiente y competente.**

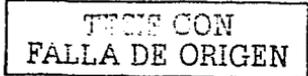
Mediante sus procedimientos de auditoría, el auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente en el grado que requiera para suministrar una base objetiva para su opinión.

**3.- Normas de información.**

El resultado final del trabajo del auditor es su dictamen o informe. Mediante el, pone en conocimiento de las personas interesadas los resultados de su trabajo y la opinión que se ha formado a través de su examen. El dictamen o informe del auditor es: en lo que va a reposar la confianza de los interesados en los estados financieros para prestarles fe a las declaraciones que en ellos aparecen sobre la situación financiera y los resultados de operaciones de la empresa.

**+ Aclaración de la relación con estados o información financiera y expresión de opinión.**

En todos los casos en que el nombre de un contador público quede asociado con estados o información financiera, deberá expresar de manera clara e inequívoca la naturaleza de su relación con dicha información, su opinión sobre la misma y, en su caso, las limitaciones importantes que haya tenido su examen, las salvedades que se deriven de ellas o todas las razones de importancia por las cuales expresa una opinión adversa o no puede expresar una opinión profesional a pesar de haber hecho un examen de acuerdo con las normas de auditoría.



## + Bases de opinión sobre estados financieros.

El auditor, al opinar sobre estados financieros, debe observar que:

- A) Fueron preparados de acuerdo con los principios de contabilidad
- B) Dichos principios fueron aplicados sobre bases consistentes, y
- C) La información presentada en los estados financieros en los mismos y en las notas relativas, es adecuada y suficiente para su razonable interpretación.

Para dar una mejor observancia a la aplicación correcta de las técnicas para así obtener información exacta, comprobatoria y oportuna.

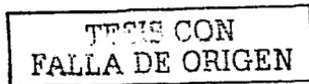
Se aplicaran las diversas técnicas las cuales servirán de guía para un mejoramiento en las la captación de información y en la opinión profesional del auditor.

### 2.2.4 Técnicas de auditoria.

(4) SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I ", EDITORIAL ECAEFA, PAG.108,109,1998.

#### 2.2.4.1 Objetivo

Su objetivo consiste en proporcionar elementos técnicos que puede utilizar el auditor para obtener la información necesaria que fundamente su opinión profesional sobre la entidad sujeta a su examen.



## 2.2.4.2 Clasificación

Las técnicas de auditoría son las siguientes:

+ Análisis.

Clasificación y agrupación de los distintos elementos individuales que forman una cuenta o una partida determinada, de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas y significativas.

+ Inspección.

Examen físico de bienes materiales o de documentos con el objeto de cerciorarse de la autenticidad de un activo o de una operación registrada en la contabilidad o presentada en los estados financieros.

+ Investigación

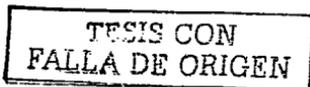
Obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

+ Declaración.

Manifestación por escrito con la firma de los interesados del resultado de las investigaciones realizadas con los funcionarios y empleados de la empresa.

+ Certificación.

Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho, legalizado por lo general, con la firma de una entidad.



## + Observación.

Presencia física de cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

El trabajo de auditoría tiene como finalidad inmediata proporcionar al propio contador publica los elementos de juicio y de evidencia suficiente para poder emitir su opinión de una manera objetiva y profesional. Es, por tanto, responsabilidad personal e indeclinable del propio auditor determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría aplicar, que considere necesarios.

Los procedimientos de investigación y prueba que el auditor usa para obtener la información necesaria, que apoye su opinión sobre los estados financieros que esta examinado.

### 2.2.5 Procedimientos de auditoría.

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA, TOMO I, BOLETÍN 5010, 1997.

Son un conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen mediante los cuales el contador publico obtienen las bases para fundamentar su opinión.

#### 2.2.5.1 Objetivo.

Su objetivo es la conjunción de elementos técnicos cuya aplicaron servirá de guía u orientación sistemática y ordenada para que el auditor pueda allegarse de elementos informativos que, al ser examinados, le proporcionarán bases para rendir su informe o emitir sus opinión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.2.5.2 Clasificación

Los procedimientos de auditoría se pueden clasificar en dos grandes grupos: los de aplicación general que son recomendables para cualquier tipo de auditoría y entidad en que se practique; y los de aplicación específica que tendrán que ser diseñados ex profeso para cada tipo de auditoría y, a su vez, adaptarlos en función de las características de la entidad sujeta a intervención.

Es necesario darse cuenta de todo lo que implica un estudio completo de la Auditoría Administrativa la cual se aplica a la estructura administrativa de las instituciones, sus procedimientos y métodos y el correcto empleo de los recursos materiales y humanos.

## 2.3 Auditoría administrativa

### 2.3.4 Antecedentes

El maestro Joaquín Rodríguez Valencia señala: " El padre de la administración, Henry Fayol, menciona en 1925, que " el mejor método de examinar una organización y determinar las mejoras necesarias, es estudiar el mecanismo administrativo para de terminar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control están siendo atendidos ", o sea, si la empresa esta bien administrada.

" El doctor James Mckinsey en los años de 1935 a 1940 llego a la conclusión de que la empresa debe periódicamente hacer una auditoría, que consiste en una evaluación de la empresa en todos sus aspectos, a la vista de un medio ambiente empresarial ".SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA IV ".EDITORIAL ECAFSA , PAG. 25,117, 1998.

Existen diferentes autores sobre la definición de auditoría administrativa los cuales plantean su forma de visualizar esta investigación:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.2. Definición

**William P. Leonard.**

La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que de a sus recursos humanos y materiales. WILLIAM P. LEONARD, " AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EDITORIAL DIANA, PAG.45, 1998.

**Instituto Americano de la Administración.**

Es una investigación que permite obtener una evaluación de la administración. RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA.", EDITORIAL TRILLAS, PAG.95, 1998.

**Análisis Factorial del Banco de México.**

Lo enuncian como un análisis de potencialidad de la productividad .RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.96, 1998.

**Alonso Mejía Fernández.**

Es la medición de la actuación de la gerencia mediante un análisis de cada una de las funciones que realiza la gerencia, así como sus propósitos definidos, obedecido a una finalidad específica para solucionar un problema de administración, con relación a los objetivos. RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.96, 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**Manuel D'Azaola.**

**Evaluar y calificar los actos de las personas que nos rodean y mentalmente se hacen comparaciones de las situaciones y esto nos da como resultado medir las utilidades o pérdidas de las operaciones.** RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.96, 1998.

**Roberto Macias Pineda.**

**Es necesaria una continua verificación y un control cuidadoso para asegurarse de que las practicas y programas de la negociación alcanzan los resultados para los que se crearon y siguen manteniendo.** RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.98, 1998.

**José Antonio Fernández Arena.**

**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.** RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.98, 1998.

**Anaya Sánchez.**

**Es la técnica que tiene por objeto revisar, supervisar y evaluar la administración de una empresa.** RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.47, 1998.

**E.. F Norbeck.**

**Es una técnica de control que proporciona a la gerencia un métodos de valuación de la efectividad de los procedimientos operativos y controles internos.** RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.47, 1998.

**J. Rodríguez Valencia.**

**Es un examen de tallado, metódico y completo practicado por un profesional de la administración sobre la gestión de un organismo social.**  
RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG.47. 1998.

### **2.3.3 Objetivo**

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

### **2.3.4 Importancia**

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

### **2.3.5 Finalidad**

Finalidad es ayudar a la dirección a lograr una administración mas eficaz. Su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas. Los factores de la evaluación abarcan el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización de personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

**2.3.6. Normas que rigen a la Auditoria Administrativa en base a la Asociación Nacional del Colegio de Licenciados en Administración.** SANTILLANA GONZALEZ, " AUDITORIA I " , EDITORIAL ECAFPSA, PAG. 85-86, 1988.

**Primera.**

El licenciado en Administración es el profesional idóneo para realizar, participar o dirigir el servicio independiente de auditoria administrativa de entidades, tanto privadas como publicas, siempre que cuente con la preparación académica y sin, ser especialista, la experiencia practica que requiera el servicio a prestar.

**Segunda.**

EL licenciado de Administración esta obligado a practicar la auditoria administrativa dentro de las normas de ética que le impone la Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

**Tercera.**

La auditoria administrativa puede ser parcial o integral, por lo que debe contratarse por escrito y el auditoria administrativa debe cuidar que se defina el alcance de su trabajo y la 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 auditoria administrativa en general, el licenciado en Administración debe proponerle que, en primer lugar, se contrate un diagnóstico

administrativo, cuyo alcance y responsabilidad deben también quedar claramente definidos por escrito.

#### Quinta.

Es responsabilidad profesional del auditor administrativo planear adecuadamente su trabajo, mediante uno o mas programas que analicen la metodología a aplicar.

#### Sexta.

Es responsabilidad profesional del auditor administrativo realizar su trabajo con el máximo de esmero, tanto en lo personal, como en la supervisión de ayudantes, aun en el caso de que dificultades no previstas obliguen a incurrir en costos que sobrepasen a los honorarios.

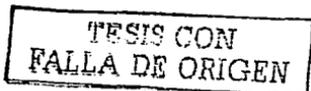
#### Séptima.

La auditoria administrativa es un examen de evaluación de naturaleza crítico-constructiva. Su propósito es localizar las oportunidades de mejoras administrativa de la entidad auditada y, en su caso, proponer las recomendaciones que considere adecuadas el auditor administrativo. La auditoria administrativa debe realizarse con base en técnicas objetivas, numéricas y hasta científicas, pero el proceso evaluatorio es siempre subjetivo, por lo que le Licenciado en Administración no emitirá dictámenes sobre la efectividad o eficiencia generales de la administración de sus clientes.

### 2.3.7 Principios que sigue la Auditoria Administrativa

RODRIGUEZ VALENCIA, " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL TRILLAS, PAG. 45, 1998.

Es conveniente tratar lo referente a los principios básicos de las Auditorias Administrativas, los cuales vienen siendo la estructura teórica de estas.



## 1.- Sentido de la evaluación.

La Auditoría Administrativa trata de llevar a cabo un examen y evaluación de la calidad tanto individual como colectiva, de los gerentes, es decir, personas responsables de administración de funciones operacionales y ver si han tomado modelos pertinentes que aseguren la implantación de controles administrativos adecuados.

## 2. Importancia del proceso de verificación.

Una responsabilidad de la Auditoría Administrativa es determinar que se lo que se esta haciendo realmente en los niveles directivo, administrativo y operativo.

Los procedimientos de auditoría administrativa respaldan técnicamente la " comprobación " en la observación directa la " verificación " de información de terrenos, y el " análisis y confirmación " de datos los cuales son necesarios e imprescindibles.

## 3.- Habilidad para pensar en términos administrativos.

El auditor administrativo, deberá ubicarse en la posición de un administrador a quien se le responsabilice de una función operacional y pensar como este lo hace ( o debería hacerlo ).

### 2.3.8 Alcance de las actividades de la Auditoría Administrativa.

WILLIAM P. LEONARD. " AUDITORIA ADMINISTRATIVA " EDITORIAL DIANA, PAG.57, 1998

La auditoría administrativa puede ser de una función específica, un departamento o grupo de departamentos, una división o grupo de divisiones o de la empresa en su totalidad. Los elementos en los métodos de administración y operación que exigen una constante vigilancia, análisis y evaluación, son los siguientes:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

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

### 2.3.9. Ventajas de la Auditoria Administrativa

RUBIO RAGAZZONNI-HERNANDEZ FUENTES, " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL PAC, PAG.2. 1998.

La auditoria administrativa permite, entre otras, las siguientes ventajas:

1.- Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.

2.- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor esta obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa así como estar al tanto de las solución de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia de las situaciones que detecte.

3.- Tensión específica de problemas, en virtud que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

#### 4- Imparcialidad:

El auditor proporciona opiniones y juicios imparciales, pues conoce las situaciones, libre de prejuicios o interés personales, dentro de la empresa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 5.- Economía en el costo:

El auditor proporciona servicios profesionales calificados sin gravar permanente mente los costos, ya que, generalmente, se contrata para un trabajo específico.

### 2.3.10 .Papeles de trabajo

RUBIO RAGAZZONNI-HERNANDEZ FUENTES, " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL PAC, PAG.10. 1998.

Los papeles de trabajo son los documentos en donde se consignan los resultados de análisis e investigaciones. Tienen como objeto normar el criterio del auditor sobre determinado asunto.

Los papeles de trabajo constituyen para el auditor el punto de apoyo para formar sus juicios y por consiguiente, para determinar sus conclusiones y recomendaciones.

Los papeles de trabajo en le campo de la auditoria administrativa, revisten características especiales, debido a la gran variedad de áreas que abarcan sus servicios, originando para caso en particular, una forma diferente de consignar el resultado de las investigaciones.

Los papeles de trabajo son propiedad del auditor y de gran importancia para el mismo, por la utilidad que le reportan, entre las que por su importancia, mencionamos las siguientes:

- + Constituyen pruebas fehaciente del trabajo realizado.
- + Son el punto de apoyo para emitir las recomendaciones que considere necesarias.
- + Son fuente de información, a las que se puede recurrir en un momento

dado, en busca de aclaraciones.

+ Son memorias de experiencias a las que se puede recurrir en demanda de información para mejorar trabajos posteriores.

### 2.3.11 Programa de trabajo.

RUBIO RAGAZZONNI-HERNANDEZ FUENTES, " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", EDITORIAL PAC, PAG.11, 1998.

El programa de trabajo es la relación escrita que contiene ordenados lógicamente los trabajos a realizar durante un periodo determinado, así como las fechas de iniciación y terminación de cada uno.

En el programa deberán quedar listados todos los trabajos que han de realizarse para lograrlos objetivos propuestos, siendo de vital importancia que se incluyan en él, todos los considerados posibles, a fin de que el programa se desarrolle con eficiencia.

La esmerada atención en la formulación de los programas de trabajo y el uso adecuado que el auditor hagan de ellos, constituyen medios valiosos de control en el desarrollo de los trabajos y, además:

- + Permiten seguir un orden en la ejecución de los trabajos.
- + Permiten conocer el trabajo realizado y el pendiente de ejecutar.
- + Permiten conocer discrepancias entre tiempo programado y el realmente fue utilizado en cada trabajo.
- + Permiten imponer las medidas de consideración en los plazos fijados y volúmenes de ejecución.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

+ Permiten apreciar que las labores encomendadas a cada persona se hayan efectuado con oportunidad y determinar en el caso contrario responsabilidades.

+ Permiten considerar situaciones imprevistas y tomar decisiones al respecto.

### 2.3.12 Etapas del programa práctico de Auditoria Administrativa.

El desarrollo de la Auditoria Administrativa comprenderá las siguientes etapas:

#### Primera Etapa

##### *I- Planeación*

A) Definición del estudio a desarrollar.

B) Diagnostico administrativo:

+ Elaboración del programa de diagnostico.

+ Aprobación del programa.

+ Desarrollo del diagnostico.

C) Definición del objetivo.

D) Alcance específico de la auditoria

E) Determinación del personal necesario.

F) Programación del tiempo estimado.

G) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.

H ) Aprobación del programa de auditoría.

### Segunda Etapa

#### *II.- Examen*

- A) Entrevista con los responsables de : \_\_\_\_\_, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática mas relevante.
- B) Aplicación de técnicas de auditoria administrativa.
- C) Captación de la documentación necesaria ( organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc. ).
- D) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- E) Captación de opiniones y sugerencias.

### Tercera Etapa

#### *III.- Evaluación*

- A) Análisis y evaluación de la información captada.
- B) Jerarquización y observaciones.
- C) Planteamiento de las recomendaciones.
- D) Discusión de las observaciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## Cuarta Etapa

### *IV Presentación*

- A) Elaboración del informe final.
- B) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- C) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada.

### 2.3.13 Recopilación y verificación de la información.

Forma parte de la segunda etapa del programa, se debe realizar por los medios adecuados, para así obtener datos verídicos y completos que nos ayuden a dar un correcto diagnóstico de la situación del plantel.

Los medios de recopilación son:

- + Inspección del personal.
- + Revisión del manual.
- + Cuestionarios.

Servirán como guía para aclarar las dudas existentes. Cuando se tenga integrada completamente la recopilación de la información es necesario que esta se encuentre ordenada para no tener fallas. Por lo tanto es necesario verificar la información con el personal administrativo para que así los datos sean evaluados correctamente.

### 2.3.14 Evaluación.

Una vez que se tienen los datos necesarios, se debe determinar la evaluación de las situaciones y problemas que se están investigando.

### 2.3.15 Informe Final.

Una vez que se ha concluido la auditoría administrativa y se tiene una visión completa de lo que se ha examinado, lo siguiente es que el auditor formulara y presentara un informe de auditoría administrativa, el cual contendrá la situación actual del Plantel CETIS No. 15 y cuales pueden ser las recomendaciones adecuadas para superar las irregularidades.

En el informe mostrara en forma clara y completa información del trabajo realizado con calidad, gran alcance y desarrollo.

### Requisitos esenciales de un buen informe.

- + Deberá estar redactado en buen español y escrito con la suficiente claridad.
- + El auditor deberá expresar lo mas que pueda sus ideas con exactitud, concisión y cortesía.
- + Dará atención especial a la expresión, estructura de párrafos y frases y unidad correctas.
- + Deberá utilizarse un vocabulario sencillo, evitando todo termino o expresión técnica.

+ Al escribir el informe deberá cuidarse que, los espacios entre líneas sean a doble renglón, con objeto de facilitar la inserción de correcciones.

+ La redacción será en un estilo preciso, descriptivo, sin sensacionalismos, modismos o frases hechas.

+ El auditor no debe saltar demasiado pronto a conclusiones, sino que debe seleccionar todo informe que pueda ser demostrado y contar con los hechos concisos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# **CAPITULO III**

## **CASO PRACTICO DE LA APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

# CAPITULO III

## APLICACIÓN DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

Habiendo llegado al punto clave de esta investigación, el la cual se presentan los resultados que se obtuvieron durante el estudio realizado al Plantel CETIS # 15, y a la verificación del planteamiento del estudio, objetivos e hipótesis.

En este capítulo se exponen varios elementos, la recopilación (donde se recogieron los datos de acuerdo a las variables), la presentación (se realiza una tabla en la cual se vaciaron los datos obtenidos), el análisis (se sintetizan los datos considerando la distribución de los mismos) y la interpretación (la expresión de los datos obtenidos ) y posteriormente se exponen las etapas que comprende el desarrollo de la Auditoria Administrativa dando así el resultado final.

La investigación esta dirigida a la Normatividad establecida por la DGETI, y que rige al plantel CETIS # 15, el cual cuenta con 53 empleados del departamento administrativo que desempeñan diferentes funciones de acuerdo a las responsabilidades que les fueron asignadas por dicha Normatividad cuyo objetivo es mantener inviolables los derechos del trabajador garantizados en nuestra constitución, a si como las normas e instrumentos sociales que es necesario aplicar, propugnando siempre la puntualidad, eficiencia, decencia y honestidad como conducta permanente de los servidores públicos (personal administrativo) del subsistema.

### 3.1 Plantel CETIS # 15 incorporado a la DGETI.

#### 3.1.1 Antecedentes

La fecha de creación del Plantel CETIS # 15 fue el 3 de Octubre de 1977, el numero originalmente asignado era el CET # 362, la dirección donde se iniciaron las actividades CBTIS # 79 en Moisés Sáenz s/n Esq. Lorenzo Barcelata, Ejido 1° de Mayo, C.P. 94297, Boca del Río. Se iniciaron las actividades el 6 de Octubre de 1977.

La SEP solicitó la donación del terreno al H. Ayuntamiento de Veracruz, quien a su vez solicito a la H. Cámara de Diputados permiso para hacer la donación.

El 29 de Abril de 1979 se realiza el cambio a las actuales instalaciones, el numero del Plantel es CETIS # 15, la dirección es Tulipanes # 141, " Unidad Habitacional Adolfo Ruiz Cortines ", CP.91810, Veracruz, Ver.

**Ofrece la siguiente oferta educativa:**

### **Especialidad**

- + Computación
- + Contabilidad
- + Electricidad
- + Construcción

### **3.1.2 Funciones del personal administrativo.**

**Las funciones del Personal Administrativo son entre otras:**

#### **Director**

- + Aplicar leyes, reglamentos y disposiciones administrativas, en las actividades docente-administrativas.
- + Autorizar por escrito, conforme a las necesidades de servicio de todos los asuntos que expresamente le confieran a los Directores de los Centro Escolares.
- + Mantener relaciones cordiales entre el personal docente, administrativo y manual así como son las autoridades educativas y municipales.
- + Rendir a la DGETI de conformidad con los lineamientos que ésta

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

dicte los informes de actividades que se hayan realizado así como los programas de acción para la evaluación y control de los servicios de dichos Centros Educativos de presten.

### **Subdirector**

- + Apoyar al Director en el desarrollo de sus funciones.
- + Rendir a la DGETI, de conformidad con los lineamientos que ésta dicte, los informes de actividades que se hayan realizado.
- + Mantener relaciones cordiales entre el personal docente, administrativo y manual así como con las autoridades educativas y municipales.

### **Secretaria**

- + Proporcionar el apoyo administrativo secretarial que requiere el director y subdirector del plantel para el desarrollo de sus funciones.
- + Tomar dictado y transcribir mecanográficamente.
- + Atender llamadas telefónicas y controlar las citas al público.
- + Organizar y mantener actualizado el archivo y minutario de la dirección.
- + Preparar las reuniones del director y subdirector.
- + Archivar documentación.

## **Pedagogo**

- + Diseñar y elaborar planes y programas de estudios, proyectos de orientación educativa y capacitación y evaluación.
- + Elaborar proyectos de enseñanza-aprendizaje.
- + Elaborar el material didáctico de cursos a impartir.
- + Aplicar y diseñar la metodología que permita el mejoramiento del proceso de enseñanza –aprendizaje.
- + Diseñar sistemas de evaluación.
- + Participar en proyectos de innovación pedagógica.

## **Contador**

- + Supervisar que los resultados de los estados financieros sean correctos.
- + Analizar e interpretar los estados financieros y efectuar conciliación de saldos.
- + Llevar un control de pagos por medio de pólizas.
- + Elaborar los estados financieros.
- + Llevar el control de los registros en los principales y mayores.

### **Auxiliar de contabilidad.**

- + Realizar operaciones y registros contables con base a los lineamientos establecidos.
- + Elaborar y registrar pólizas de ingresos y egresos.
- + Registra en libros contables las operaciones correspondientes.
- + Realizar conciliaciones bancarias y presupuestales.
- + Colaborar en la elaboración de los estados financieros.
- + Organizar los documentos comprobatorios de gastos y elaborar la relación de los mismos.

### **Médico general.**

- + Proporcionar atención y tratamiento médico al personal de la unidad administrativas.
- + Interpretar los resultados de exámenes de laboratorio y radiográficos.
- + Establecer diagnósticos de salud del personal.
- + Controlar y vigilar que el consultorio, instrumental y equipo de trabajo se encuentren en condiciones higiénicas.

+ Solicitar el suministro de medicamentos e instrumentz! necesario para el servicio.

+ Elaborar historiales clínicos.

+ Canalizar al paciente con el médico especialista.

#### **Operador de máquinas de reproducción.**

+ Reproducir documentos en máquinas fotográficas y mimeógrafo.

+ Reproducir y ampliar o reducir todo tipo de documentos en máquinas fotográficas.

+ Solicitar los líquidos y papelería para la reproducción de documentos.

+ Vigilar y revisar la calidad y nitidez de las reproductoras.

+ Reportar oportunamente cualquier desperfecto del equipo.

#### **Intendente**

+ Mantener en condiciones adecuadas de limpieza los interiores y exteriores del inmueble de la unidad administrativa.

+ Solicitar los implementos necesarios para el desarrollo de sus actividades

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

- + Realizar las actividades de limpieza que se les asignen
- + Reportar y comunicar los servicios de fumigación y limpieza especializada necesarios.

#### **Auxiliar de mantenimiento.**

- + Auxiliar en las actividades de mantenimiento de los bienes muebles e inmuebles.
- + Apoyar en la reparación de los desperfectos registrados en oficinas y mobiliarios.
- + Apoyar en la adquisición del material necesario para la reparación de los bienes muebles e inmuebles.

#### **Bibliotecario**

- + Organizar, ampliar y conservar las colecciones de libros, publicaciones y material didáctico.
- + Promocionar los servicios bibliotecarios.
- + Mantener actualizado el inventario y estadísticas de material bibliográfico.
- + Efectuar la clasificación, catalogación, y préstamo del acervo bibliotecario.

- + Efectuar promociones de libros específicos.
- + Mantener la relación con otras bibliotecas, para intercambiar material bibliográfico.
- + Reportar el material que este en mal estado.
- + Dar a conocer los servicios que ofrece la biblioteca.

#### Jefes de departamento

- + Organizar y coordinar el desarrollo de las actividades conforme a normas, métodos y procedimientos de trabajo.
- + Estudiar, analizar y proponer modificaciones a métodos y procedimientos del área administrativa.
- + Verificar que la Normatividad se aplique correctamente.
- + Proponer proyectos y programas de trabajo para la unidad administrativa.
- + Elaborar, actualizar y proponer formatos y métodos de control de gestión. Y organización internos.
- + Diseñar y proponer sistemas de simplificación de las actividades asignadas.
- + Elaborar reporte de actividades.

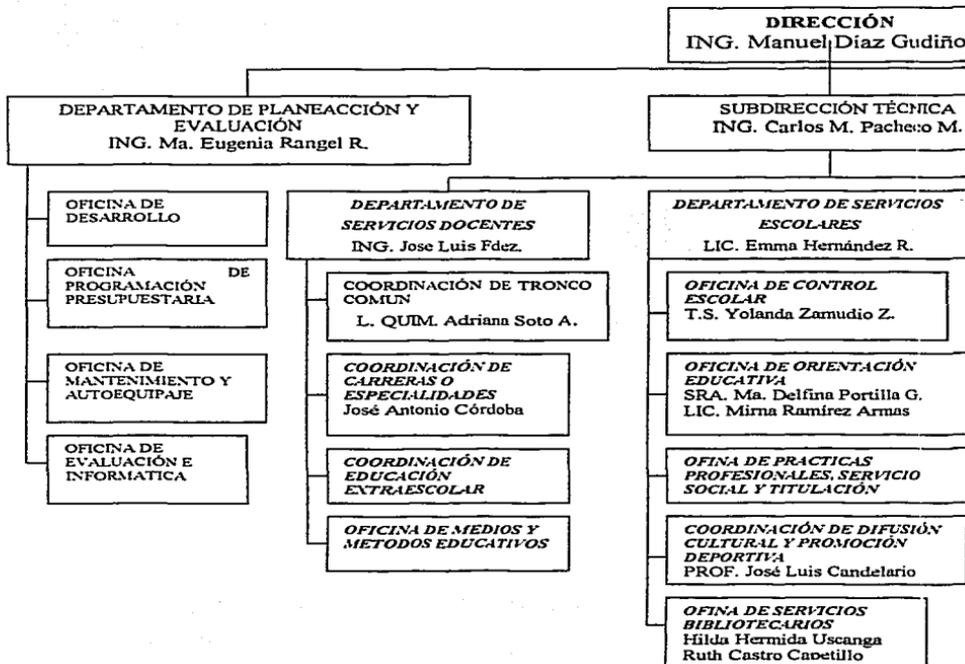
#### **Contralor de asistencia.**

- + Supervisar, reportar y controlar las incidencias del personal.
- + Colocar y retirar en cu caso las tarjetas para el registro de asistencia de acuerdo a las normas establecidas.
- + Verificar el registro correcto y oportuno de entradas y salidas del personal.
- + Llevar a cabo el registro del control de asistencias, retardos, permisos y vacaciones del personal.

#### **Auxiliar de inventarios.**

- + Controlar y supervisar el mobiliario y equipo.
- + Proporcionar información como resultado de los inventarios.
- + Auxiliar en el registro y control de mobiliario y equipo.
- + Apoyar en el levantamiento, fisico de inventarios.
- + Elaborar el control de resguardo de mobiliario y equipo.
- + Colocar el numero de inventario correspondiente a los muebles y equipo.

# ORGANIGRAMA DEL PLANTEL



La Normatividad que rige el plantel CETIS # 15, es la Normatividad jurídica-administrativa relativa a las funciones de la DGETI, la cual el 6 de Agosto de 1985 fue aceptada por la Dirección General de Servicios Jurídicos la cual no tuvo ninguna corrección para dicho documento y se procedió a su publicación.

### 3.1.3 Normatividad que rige al plantel.

El propósito inmediato de dicha Normatividad es mejorar, modernizar, adecuar y hacer mas eficiente el desarrollo de la Educación Nacional, ha instrumentado la Normatividad Jurídico Administrativa relativa a las funciones de la DGETI, que auxiliara no-solo al Director del Centro Escolar, sino a todo el servidor publico que tenga la necesidad de recurrir a la consulta para el buen funcionamiento de las unidades de trabajo.

Estas normas e instrumentos Jurídico-Administrativo, alejan del sistema Educativo y sus actividades a los desajustes e incumplimientos de conducta que generen anarquía en el campo de la prestación de servicios y la enseñanza que hacen imposible llegar a los fines deseados.

Es voluntad de la DGETI, mantener inviolables los derechos del trabajador garantizados en nuestra constitución, así como las normas e instrumentos sociales que es necesario aplicar, propugnando puntualidad, eficiencia, obediencia y honestidad como conducta permanente de los servidores públicos del plantel.

Los objetivos de la Normatividad son:

+ Hacer del conocimiento de los Coordinadores, Directores y Funcionarios Docentes de los Centros Escolares de la DGETI, las normas jurídicas y procedimientos para el mejor desempeño de sus funciones.

+ Determinar el grado de responsabilidad de los servidores públicos en las funciones que desempeñan y en sus relaciones con los organismos del gobierno.

+ Establecer mecanismos de comunicación en materia jurídica entre los Centro Escolares, Coordinadores regionales y autoridades centrales en el desempeño de las actividades y la prestación de servicios así como el apoyo, la orientación y consulta legal del Departamento de servicios institucionales.

Con base a los ordenamientos del Reglamento interno de la Secretaría de Educación Pública, el cual se publicó en el Diario Oficial de la Federación del 23 de febrero de 1982, correspondiente a la DGETI, Art. 31, frac. 3, nos dice: " formular disposiciones técnicas y administrativas para la organización, operación, desarrollo, supervisión, y evaluación de dicha enseñanza, difundir las disposiciones aprobadas y verificar su cumplimiento en los planteles ".

Las Normas Jurídicas que regulan la vida de la Administración Pública y, por consiguiente, la de los servidores públicos de la Educación, son las siguientes:

1.- Art.123 apartado B de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Art. 123 apartado B.

Del trabajo y de la previsión social

Entre los Poderes de la Unión, el gobierno del DF y sus trabajadores:

I.- La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de 8 y 7 horas , respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias.

II.- Por cada 6 días de trabajo, disfrutara el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario integro.

III.- Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de 20 días al año.

IV.- Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos, sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de estos.

V.- A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;

VI.- Solo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario en los casos previstos en las leyes;

VII.- La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes.

VIII.- Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin a que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad.

IX.- Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada, en los términos que fijen la ley.

X.- Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo al cumplimiento de los requisitos que determine la ley,

XI.- La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a).- Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejes y muerte.

b).- En caso de accidente y enfermedad, se conservara el derecho al trabajado por el tiempo que determine la ley.

c).- Las mujeres durante el embarazo no realizaran trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifique un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y otros dos después del mismo,

d).- Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia medica y medicinas,

e).- Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares

f).- Se proporcionara a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados.

XII.- Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje, integrado según lo proveniente en la ley reglamentaria.

XIII.- Los militares, marinos y miembros de los cuerpos de seguridad publica, así como el personal de servicio exterior, se registrarán por sus propias leyes.

IV.- La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que lo desempeñen disfrutaran de las medidas de protección al salario y gozaran de los beneficios de la seguridad social.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

2.- Art. 108, 109 y 114, párrafos segundo y tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

**Art. 108. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

**De las responsabilidades de los servidores públicos.**

El presidente de la Republica, durante el tiempo de su encargo, sólo podrá ser acusado por traición a la patria y delitos graves del orden común.

Los gobernadores de los Estados, los Diputados a las Legislaturas Locales, y los Magistrados de los Tribunales Superiores de Justicia Locales, y, en su caso, los miembros de los Consejos de las Judicaturas Locales, serán responsables por violaciones a esta Constitución y a las leyes Federales, así como por el manejo indebido de fondos y recursos federales.

**ART. 109. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.**

Los procedimientos para la aplicación de las sanciones mencionadas se desarrollan automáticamente. No podrán imponerse dos veces por una sola conducta sanciones de la misma naturaleza.

Las leyes determinaran los casos y las circunstancias en lo que se deba sancionar penalmente por causa de enriquecimiento ilícito a los servidores públicos que durante el tiempo de su cargo, o por motivos del mismo, por si o por interpósita persona, aumenten sustancialmente su patrimonio, adquieran bienes o conduzcan como dueños sobre ellos, cuya procedencia lícita no pudiesen justificar. Las leyes penales sancionaran con el decomiso y con la privación de la propiedad de dichos bienes, además de las otras penas que correspondan.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**ART.114.Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**

La responsabilidad por delitos cometidos durante el tiempo del encargo por cualquier servidor público, será exigible de acuerdo con los plazos de prescripción consignados en la ley penal, que nunca serán inferiores a tres años. Los plazos de prescripción se interrumpen en tanto el servidor público desempeña algunos de los encargos a que hace referencia el ART. 111.

La ley señalará los casos de descripción de la responsabilidad administrativa tomando en cuenta la naturaleza y consecuencia de los actos y omisiones a que hace referencia la fracción III del ART. 109. Cuando dichos actos u omisiones fuesen graves los plazos de prescripción no serán inferiores a tres años.

- 3.- Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado.
- 4.- Ley Federal de Responsabilidades de los servidores públicos.
- 5.- Ley Federal del Trabajo.
- 6.- Código Federal de Procedimientos Civiles.
- 7.- Reglamento Interno de la Secretaría de Educación Publica.
- 8.- Reglamento de las Condiciones Generales de trabajo del personal de la SEP.
- 9.- Condiciones de Trabajo del Personal Docente de la DGETI de la SEP.

10.- Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la SEP.

11.- Acuerdos Presidenciales 529 y 754.

A continuación se exponen las etapas que se siguieron durante la Auditoria Administrativa, aplicada al Plantel CETIS # 15, así como su desarrollo, no tan solo se llegó a la detección de los problemas existentes sino a la solución de los mismos.

### Etapas de Auditoria Administrativa

#### *I.- Planeación*

- A) Definición del estudio a desarrollar.
- B) Diagnostico administrativo:
  - + Elaboración del programa de diagnostico..
- C) Definición del objetivo.
- D) Alcance específico de la auditoria.
- E) Determinación del personal necesario.
- F) Programación del tiempo estimado.
- G) Definición de las técnicas y herramientas a utilizar.
- H) Aprobación del programa de auditoria.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ***II. Examen***

- A) Entrevista con los responsables de los Departamentos Administrativos, con el objeto de indicarles el seguimiento a la atención de las áreas de problemática mas relevante.
- B) Aplicación de técnicas de auditoria administrativa.
- C) Captación de la documentación necesaria ( organigramas, manuales, instructivos, formatos, etc. ).
- D) Revisión, complementación y depuración de la información captada.
- E) Captación de opiniones y sugerencias.

## ***III.- Evaluación***

- A) Análisis y evaluación de la información captada.
- B) Jerarquización y observaciones.
- C) Planteamiento de las recomendaciones.
- D) Discusión de las observaciones.

#### **IV.- Presentación**

- A) Elaboración del informe final.
- B) Presentación del informe final al director general y subdirector de auditoría.
- C) Presentación del informe final a los responsables de la unidad auditada

#### **3.2 Desarrollo del programa de las Etapas de Auditoría Administrativa del Plantel CETIS # 15.**

##### ***I.- Planeación: (1era. Etapa)***

- a) Definición del estudio.

**Auditoría Administrativa:** para el personal administrativo del Plantel CETIS # 15 incorporado a la Subsecretaría de la DGETI.

- b ) Diagnostico Administrativo.

##### **Programa de auditoría**

**1.- Determinar la fecha de inicio de la planeación y el término del programa de auditoría.**

- 2.- Preparar el programa de auditoria.
- 3.- Autorización del programa. ( Esta autorización será discutida con la Dirección del Plantel para la revisión de este y así el mutuo acuerdo)
- 4.- Estudiar el ambiente de control desarrollado por el Plantel. ( observación e inspección ).
- 5.- Preparar el presupuesto de tiempo necesario para la Auditoria Administrativa.
- 6.- Solicitar el organigrama del Plantel actualizado junto con la lista de empleados con sus funciones respectivas.
- 7.- Solicitar el reglamento de la Normatividad impuesto por la DGETI que rige al Plantel y sus leyes.
- 8.- Realizar y aplicar el cuestionario previamente autorizado por el Director del Plantel, al personal administrativo.
- 9.- Revisión de la documentación necesaria ( leyes que afectan al Plantel, organigrama, políticas, sistemas, procedimientos, métodos y análisis de puestos.
- 10.- Analizar y evaluar la información
- 11.- Plantear las recomendaciones necesarias.
- 12.- Elaborar el informe final.
- 13.- Presentar el informe final a la dirección del Plantel CETIS # 15.

**c ) Definiciones del objetivo.**

Tener un conocimiento de cuales son causas de los problemas que afectan la eficiencia y el correcto desempeño de las funciones realizadas por personal administrativo del Plantel CETIS No 15. Asignando después una serie de recomendaciones que ayuden al logro de los planes establecidos por la Subsecretaría de la DGETI y su Normatividad, la cual contiene las reglas que se deben seguir en cada puesto.

Es recomendable que se le de una intensiva difusión al contenido de estas normas que rigen sus funciones y responsabilidades y con esto se llegara a la meta impuesta por el Plantel.

**d ) Alcance específico de la auditoria.**

La magnitud de la auditoria administrativa comprendió al personal administrativo, en general a todas sus funciones y responsabilidades que están impuestas en el profesiograma. (Manual que esta regido por la Subsecretaría de la DGETI)

**e ) Programación del tiempo estimado.**

El tiempo estimado en la presente auditoria es:  
4 horas diarias por 3 meses (90 días)  
( 4hrs \* 90 días = 360 horas hombre. )

Este tiempo se adecuo de acuerdo al tamaño de la estructura administrativa que conforma el personal administrativo (53 empleados), por ser el Plantel de tamaño mediano.

## f) Definición de técnicas y medios.

### Las técnicas:

- Técnicas de investigación. (observación e inspección)
- Análisis de puestos
- Análisis de condiciones de trabajo.

### Herramientas:

- Etapas de auditoria administrativa.
- Cuestionario al personal administrativo del plantel.

### *I.- Examen: (2da. Etapa)*

#### A) Cuestionarios.

Se obtuvo información del personal administrativo el cual se encuentra enterado de la situación vigente de sus respectivos puestos, evitando con ello pérdidas de esfuerzo y tiempo

Se integro y ordeno por completo la recopilación de la información para no tener fallas y con esto se verifica la información obtenida en el cuestionario aplicado al personal administrativo, evaluando los datos correctamente.

El cuestionario nos ayudo a una mejor comprensión de la problemática existente. Y fue elaborado en forma concisa debido a que las situaciones del plantel eran rápidamente observables, como la duplicidad u omisión de funciones, la falta de capacitación y entrenamiento, etc.

## B) Recopilación y verificación de la información.

En la recopilación de la información fue muy importante la ayuda del personal administrativo, al contestar las preguntas expuestas en el cuestionario.

Se mencionaron aspectos como ¿ que tanto conocen la Normatividad?, ¿ como son considerados los planes de su departamento?, ¿ como son las condiciones de su trabajo?, la capacitación y entrenamiento, si cuenta con el equipo de trabajo necesario y la duplicidad u omisión.

La verificación fue apoyada por la técnica de observación para darse cuenta que tan real fueron las respuestas que se obtuvieron del personal administrativo.

### - Inspección del personal.

Se realizo una inspección del personal administrativo, dejando claro su comportamiento y así hacer notar todas las situaciones que afectan a la estructura administrativa del Plantel.

### - Revisión del manual

Consiste en revisar el profesiograma ( manual ) de actividades con el fin de determinar cuales con las funciones y responsabilidades del

personal administrativo y con esto saber si dichas funciones y responsabilidades son cumplidas de acuerdo a la Normatividad.

### **III.- Evaluación: (3era Etapa)**

En la evaluación se analizaron los datos que se obtuvieron con el cuestionario, dando así la exposición de las situaciones que afectan al Plantel al no seguir la Normatividad impuesta por la DGETI, y se plantearon las recomendaciones necesarias para el mejoramiento de la estructura administrativa que conforma el personal administrativo (53 empleados). Ver tabla 1.

### **IV.- Presentación: (4ta. Etapa)**

**Informe final.**

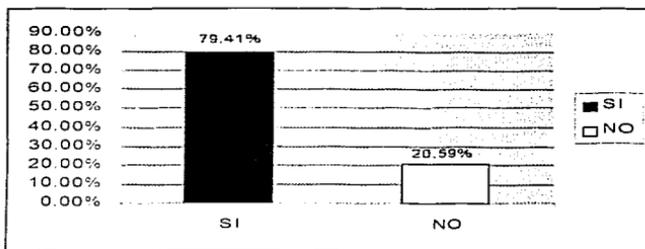
Una vez que se concluyó la auditoría administrativa y se tuvo una visión completa de lo que se había examinado, lo que se formulo y presento fue un informe de auditoría administrativa, el cual contendrá la situación actual del Plantel CETIS No. 15 y las recomendaciones adecuadas para superar las irregularidades y así alcanzar los planes establecidos en cada departamento administrativo que compone dicho Plantel.

Este informe muestra en forma clara y completa información del trabajo realizado con calidad, gran alcance y desarrollo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.3.1 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS ESTADÍSTICOS DE LOS DATOS			
PREGUNTAS	CANTIDADES		PORCENTAJES
1.- ¿Tiene conocimiento de la existencia de la normatividad que rige las responsabilidades del Plantel CETIS # 15?	SI	27	79.41%
	NO	7	20.59%
2.- ¿Sigue usted dicha NORMATIVIDAD.?	SI	17	50.00%
	GENERALMENTE A VECES	5	14.70%
	NO	6	17.65%
3.-¿ Como considera que son los planes para la realización de las funciones de su departamento.?	ARMONICOS	4	11.76%
	FLEXIBLES	8	23.53%
	DINAMICOS	7	20.59%
	CLAROS	9	20.47%
	INEFICIENTES	4	11.76%
4.-¿ Como cree que son las condiciones de su trabajo dentro del Plantel para el desempeño eficiente de sus funciones.?	MALOS	2	5.89%
	EXCELENTES	3	8.82%
	BUENAS	14	41.17%
	REGULARES	13	38.23%
	MALAS	4	11.78%
5.-¿ Conque frecuencia recibe entrenamiento y capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones . ( ver gráfica 5)	CADA AÑO	20	58.82%
	2 VECES AL AÑO	6	17.65%
	CADA 3 MESES	1	2.94%
	CADA 15 DIAS	1	2.94%
	NUNCA	6	17.65%
6.-¿ Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo eficiente.?	SI	12	35.29%
	GENERALMENTE A VECES	9	26.47%
	NO	10	29.41%
	NO	3	8.82%
7.-¿ Cree usted que exista omisión o duplicidad de funciones en su departamento.?	SI	18	52.94%
	GENERALMENTE A VECES	9	26.47%
	NO	5	14.70%
	NO	2	5.89%
8.-¿ Que debe hacerse para mejorar la efectividad de las funciones del Plantel.?	ACTUALIZAR	2	5.88%
	COORDINAR	20	58.82%
	PLANEAR	7	20.59%
	VIGILAR	5	14.71%
9.-¿ Usted realiza sus funciones de acuerdo a la Normatividad impuesta por la DGETI.?	SI	15	44.11%
	NO	12	35.29%
	A VECES	5	14.70%
	GENERALMENTE	2	5.88%

1.-¿ Tiene conocimiento de la existencia de la normatividad que rige las funciones y responsabilidades del plantel CETIS # 15. ? ( ver tabla 1)



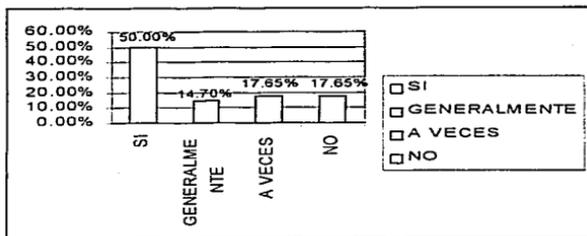
Grafica # 1

Esta gráfica muestra que gran parte del personal administrativo (79.41%) del Plantel tiene conocimiento de las funciones y responsabilidades que la Normatividad les impone, es muy importante que cada empleado siga los lineamientos que contiene dicha Normatividad, las labores administrativas tiene un mejor resultado y llega a los objetivos planeados.

Pero aunque una mínima parte del personal administrativo el 20.59% no tiene conocimiento alguno de los lineamientos y reglas que rigen sus funciones y responsabilidades, esto repercute considerablemente y hace que exista ineficiencia en las labores.

Por lo cual es necesario es necesario un examen completo y constructivo de la estructura administrativa del Plantel, sus métodos de control, políticas, procedimientos, sistemas y recursos humanos.

2.- ¿ Sigue usted dicha NORMATIVIDAD.? ( ver tabla 1)



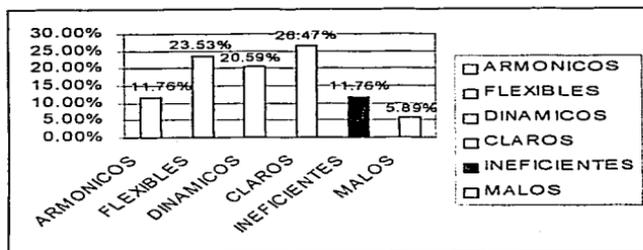
Grafica # 2

En esta grafica se estudia el porcentaje de empleados que siguen los lineamientos y reglas contenidos en la Normatividad, es debido a su importancia que se le debe dar una atención a esta situación tan relevante ya que al no seguirla se presentan problemáticas que afectan los diversos departamentos administrativos que contiene la estructura.

Por esta razón se necesita hacer una intensiva difusión en todos los departamentos administrativos de cuales son las normas o reglas que contiene la Normatividad y así el personal en general tenga conocimiento de cual es el correcto desempeño.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

3.-¿ Como consideras que son los planes para la realización de las funciones de su departamento.? ( ver tabla 1)



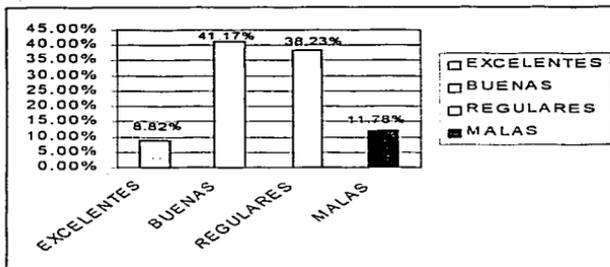
Grafica # 3

En cuanto a los planes de cada departamento, el personal administrativo los consideran claros, es decir que su comprensión y seguimiento son fáciles, flexibles porque pueden sufrir cambios beneficiosos para el correcto resultado de dichos planes y así darle un apegado seguimiento de la Normatividad.

Los planes son estipulados en forma escrita por la Subdirección de la DGETI y seguidos por los diferentes departamentos administrativos.

Los planes deben de ser actualizados conforme sea su vida útil, es decir cuando con un plan no se llega a un fin deseado es mejor renovarlo por uno mejor.

4.-¿ Como cree que son las condiciones de su trabajo dentro del Plantel para el desempeño eficiente de sus funciones?  
( ver tabla 1)

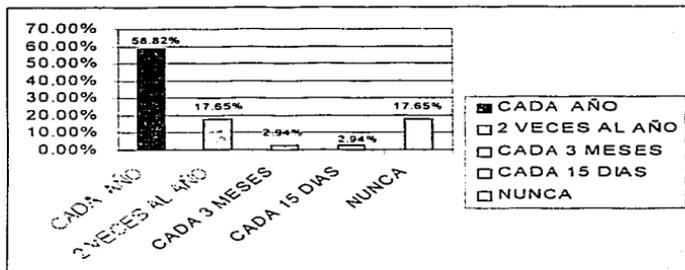


Grafica # 4

En esta gráfica se exponen las condiciones de trabajo de los departamentos administrativos.

Para llegar a la eficiencia y eficacia del personal administrativo debe ser necesaria que se cuente con todo el equipo de trabajo necesario para brindar el servicio adecuado y además así cumplir con sus funciones y responsabilidades estipuladas por la Normatividad.

5.- ¿Con que frecuencia recibe entrenamiento y capacitación para el eficiente desempeño de sus funciones.? ( ver tabla 1)



Grafica # 5

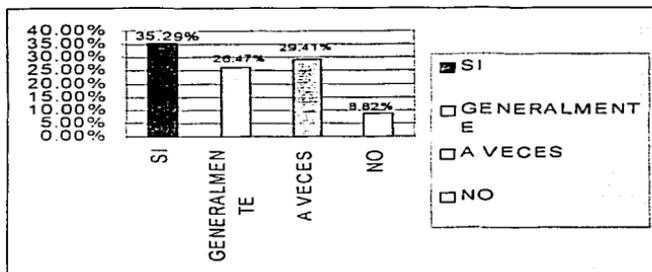
Se muestra la frecuencia en que el personal recibe capacitación y adiestramiento.

Para que el personal del Plantel pueda desempeñar sus funciones al 100%, es necesario que reciban capacitación constantemente, la Dirección del Plantel debe presentar la solicitud de capacitación para los diferentes departamentos administrativos.

Un grupo de empleados(58.82%) recibe capacitación cada año, es necesario que el ciclo de rotación de capacitación sea mas corto es decir que el personal administrativo reciba constantemente capacitación y adiestramiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

6.- ¿Cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo eficiente.? ( ver tabla 1)



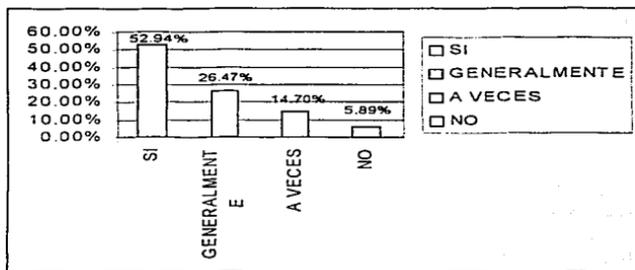
Grafica # 6

En esta gráfica se muestra que no todo el personal cuenta con el equipo necesario, para el eficiente desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus responsabilidades, es decir que para elaborar sus actividades respectivas será imposible que presente un servicio de calidad y sobre todo darle cumplimiento a la Normatividad.

Por esta razón se debe realizar un inventario del equipo que si se tiene y otro del que se necesita y así poder pedir a la Dirección el equipo que se requiere para el cumplimiento de la Normatividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7.- ¿ Cree usted que exista omisión o duplicidad de funciones en su departamento.? ( ver tabla 1)



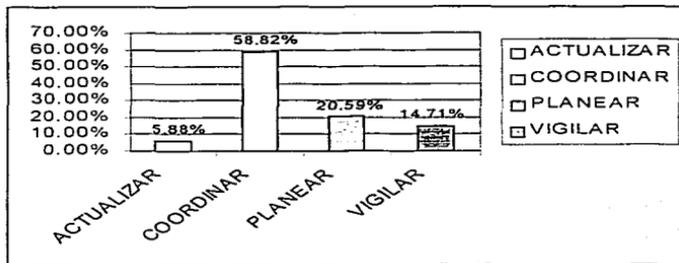
Grafica # 7

En cuanto a si existen duplicidad u omisión de funciones se ve que es un porcentaje considerable de empleados que cuentan en su departamento esta situación, esto ocurre cuando cada empleado no tiene conocimiento de sus funciones y responsabilidades ocasionando con esto una alteración en las actividades y una deficiencia en el resultado.

Por esto se deben delimitar bien cuales son las funciones y responsabilidades de un trabajador y otro y con esto se llegara a los planes establecidos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

8.-¿ Que debe hacerse para mejorar la efectividad de las funciones del Plantel.? ( ver tabla 1)

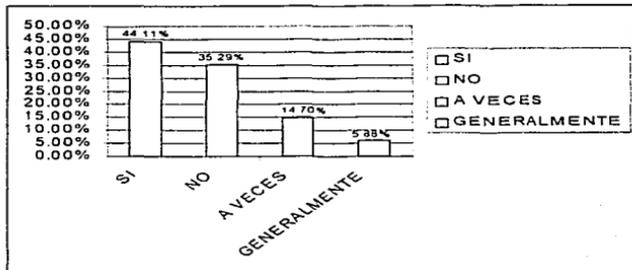


Grafica # 8

En esta gráfica se quiso saber cual era la opinión del personal administrativo del Plantel en cuanto a que se puede mejorar en su departamento y en todo el Plantel por su puesto y así ayudar a planear a que tenga una mejor imagen en cuanto a su responsabilidad educativa y laborales, las más importantes fueron el coordinar las funciones administrativas educativas y el planear las funciones de cada departamento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

9.-¿ Usted realiza sus funciones de acuerdo a la Normatividad impuesta por la DGETI .? ( ver tabla 1)



Grafica # 9

En esta grafica se describe si realiza las actividades que indica la normatividad, es impresionante ver el numero de empleados que no cumplen con sus funciones por no tener conocimiento de estas y esto provoca que se tengan deficiencias en las actividades impuesta por la Normatividad impuesta por la Subsecretaria de la DGETI.

### 3.4 Interpretación Global

Con este análisis se profundizó en el grado de eficiencia con que cumplen las funciones y responsabilidades de acuerdo a la normatividad establecida por la Subsecretaría de la DGETI.

Se describió cada una de las graficas resultado del cuestionario aplicado al personal administrativo (53 empleados) del plantel CETIS # 15, con los datos se percibió la situación real por lo que esta pasando el departamento administrativo.

Es claro que el personal tiene conocimiento de la existencia de la Normatividad, pero en muchas ocasiones no se apegan a ella, por que no están debidamente informados de su contenido, el cual rige sus funciones y responsabilidades, esto hace que su desempeño no sea el adecuado.

Para la realización de sus funciones cotidianas no cuentan con el equipo de trabajo necesario para alcanzar la eficiencia laboral esperada por la Institución, los planes son algo muy importantes ya que cuando se planea a tiempo y adecuadamente las actividades se logran los objetivos organizacionales de forma ordenada y completa.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El entrenamiento y capacitación son elementos indispensables para el logro satisfactorio de los planes, ya que el personal utiliza los conocimientos adquiridos, poniéndolos en practica se da un equilibrio entre los planes establecidos con las metas alcanzadas.

En cuanto a la omisión o duplicidad de las funciones es uno de los problemas más inadecuados y costosos que puede tener una institución Educativa, ya que se pierde tiempo y fuerza humana.

Por dicha razón, se debe contribuir a la difusión del contenido de la Normatividad y así ampliar los conocimientos del personal administrativo, en cuanto a mantener relaciones coordinadas entre el personal y las actividades escolares y con esto exista un ambiente dinámico y sobretodo que se llegue a los planes establecidos.

3.5 Informe final de Auditoria Administrativa del personal administrativo al Plantel CETIS # 15 incorporado a la Secretaria de la DGETI.

02-Febrero-2000

ING. MANUEL DIAZ GUDIÑO

*Director del Plantel CETIS #15*

*Presente.*

Se llevo a cabo un estudio y evaluación de los puestos y funciones del personal administrativo del Plantel CETIS # 15 incorporado a la DGETI, con el objeto de determinar la situación administrativa de los departamentos, a fin de proporcionarles una opinión de la misma y determinar los cambios necesarios para que operen de manera eficiente de acuerdo a los requerimientos actuales y consiga de esta manera un éxito departamental, logrando una armonía y un acuerdo proceso sobre las actividades del personal.

Se inicio con un estudio de los puestos que conforman el organigrama actual del personal administrativo, así como los de mas niveles que forman al plantel CETIS # 15, con la finalidad de darles a conocer la forma correcta como se debe presentar el organigrama en forma clara y concisa (sobre las funciones del personal).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El objetivo de esta investigación es llevar a cabo un examen completo, para así analizar y evaluar los métodos, procedimientos, planes y reglas impuestos por la DGETI, del correcto desempeño de las funciones del personal administrativo ( 53 empleados).

Mi revisión limitada consistió principalmente en la aplicación del proceso administrativo junto con las etapas de la Auditoría Administrativa a la estructura administrativa, aplicando un cuestionario al personal administrativo del Plantel ( 53 empleados ), solo fueron tomados en cuenta los departamentos administrativos ya que en estos se vinculaba directamente la problemática de la deficiencia de las funciones .

Existen los departamentos del personal docente y directivo, pero el directivo es considerado personal administrativo por que este se encuentra comunicado directamente con al Subsecretaria de la DGETI.

El tiempo estimado fueron 360 horas hombre porque se considero 4 horas diarias por 3 meses, por el tamaño mediano de la estructura administrativa.

En mi Opinión, el Plantel presenta los siguientes problemas durante el examen fueron:

+ Desconocimiento y objetivos y políticas, (Normatividad impuestas por la DGETI).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- + Duplicidad y omisión de funciones,
- + Falta de capacitación y adiestramiento,
- + Falta de coordinación en las cargas de trabajo.

Las Recomendaciones finales fueron :

- + Dar a conocer la estructura organizacional del Plantel a través de la difusión del Organigrama en el cual se indique los diferentes puestos, así como su relación entre ellos.
- + Establecer formalmente por escrito los objetivos y políticas que se implementarán y comunicarlos al personal administrativo para que éste tenga un conocimiento completo de sus funciones y responsabilidades.
- + Establecer períodos de revisión y actualización de los objetivos por parte del la Dirección para que sean seguidos de manera responsable .
- + Realizar un estudio y evaluación de las cargas de trabajo del Personal Administrativo y con esto una reorganización de acuerdo a las expectativas y capacidad de cada persona.
- + Elaborar un programa de capacitación al Personal y con esto se llegará al desarrollo del Personal Administrativo.

+ Elaborar y establecer un plan de motivación que abarque aspectos como; ascensos, incentivos, etc.

+ Realizar una minuciosa selección del personal para dar a cada puesto la persona idónea y así evitar retrasos y asegurar una continuidad de las funciones y una coordinación adecuada.

+ Llevar a cabo reuniones periódicas con los responsables de los diferentes niveles administrativos, para resolver problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# **CAPITULO IV**

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

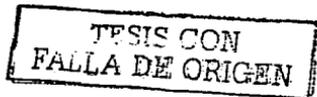
# **CAPITULO IV**

## **4.1 Conclusiones**

Después de todo lo presentado y analizado en el curso de esta investigación, se puede concluir que la hipótesis, en la cual se basó este estudio, resultó comprobada, debido a que mediante la auditoría administrativa, se evaluó el funcionamiento del plantel CETIS # 15 (personal administrativo), permitiendo establecer el correcto desempeño de las funciones y responsabilidades del área auditada, pudiendo proporcionar una nueva forma de presentar y planear las funciones y la estructura organizacional del plantel CETIS # 15, dejando mayor claridad sobre los puestos o cargos del personal, así como la situación de mejorar la forma de llevar a cabo las actividades al cumplimiento de los objetivos establecidos en el plantel y siempre mejorando y manejando la calidad del servicio.

El plantel CETIS # 15 es un bachillerato técnico en el cual se ofrecen 4 especialidades:

- + Electricidad,
- + Computación,
- + Contabilidad y
- + Construcción.



Se encuentran en la zona norte de Veracruz, son 4 bachilleratos en el puerto (124, 90, 79, 15), los cuales se encuentran regidos por la normatividad impuesta por la DGETI, la cual fue creada para mantener inviolables los derechos del trabajador garantizados en nuestra constitución, así como las normas e instrumentos sociales que es necesario aplicar, propugnando puntualidad, eficiencia, obediencia y honestidad como conducta permanente de los servidores públicos del subsistema.

Las normas jurídicas que regulan la vida de la administración pública y por consiguiente, la de los servidores públicos de la educación son las siguientes:

- 1.- Art. 123 apartado b de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
- 2.- Art. 108, 109 y 114, párrafos segundo y tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos,
- 3.- Ley Federal de los trabajadores al servicio del estado,
- 4.- Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos,
- 5.- Ley Federal del trabajo,
- 6.- Código Federal de procedimientos civiles,
- 7.- Reglamento interno de la secretaría de educación pública,
- 8.- Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Sep.
- 9.- Condiciones de trabajo del personal docente de la dirección general de educación tecnológica industrial de la Sep.

10.- Reglamento de escalafón de los trabajadores al servicio de la Sep

11.- Circulares emitidas por la Oficialia mayor.

Es importante el desarrollo de la auditoria administrativa en el plantel para así poder demostrar y comprobar la ineficiencia que se dan cuando existe duplicidad y omisión de funciones, mala comunicación, lo cual hace que se de una mala administración, ya que la capacitación y entrenamiento se da en escasos periodos hacia el personal y las condiciones en el trabajo no son las eficientes.

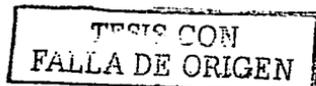
El resultado del análisis sobre las encuestas efectuadas nos lleva a darle al Plantel una evaluación y estudio progresivo, el cual ayude al mejoramiento de las funciones y así pueda alcanzar la eficiencia.

El resultado de las encuestas realizadas fue presentado para que se tuviera conocimiento de la situación actual, por esto es necesario llevar un programa de apoyo y cooperación de todo el personal para unir esfuerzos y llevar acabo las actividades al mismo objetivo del departamento y tener presente menos errores y mayor eficiencia en sus funciones, lo cual es la meta que el plantel persigue.

Llegamos a la siguiente conclusión, después de realizar un análisis con la Auditoria Administrativa:

**Auditoria Administrativa:** Es el examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución o cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas.

La Auditoria Administrativa ayuda y complementa a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.



**Objetivo:** Verificar, evaluar y promover el cumplimiento y apego al correcto funcionamiento de las fases o elementos del proceso administrativo y lo que incide en ellos, en su objetivo también el evaluar la calidad de la administración en su conjunto.

**Importancia:** Proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma cómo esta administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando los aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exijan una mayor o pronta atención.

**Finalidad:** Es ayudar a la dirección a lograr una administración mas eficaz, su intención es examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas, los factores de la evaluación abarca el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

#### ***Ventajas de Auditoria Administrativa:***

- 1.- Aplicación de conocimientos profesionales con gente de experiencia y capacitados en determinadas áreas específicas.
- 2.- Aplicación actualizada de conocimientos, pues el auditor esta obligado a conocer los avances técnicos del área administrativa así como estar al tanto de las soluciones de problemas que le permitan resolver con rapidez y eficiencia de las situaciones que detecten.
- 3.- Tensión específica de problemas, en virtud que el auditor debe dedicarse a un trabajo concreto y específico, concentrar su atención, esfuerzo y tiempo, para lograr los resultados deseados.

## 4.2 Recomendaciones

Las recomendaciones son tan importantes ya que constituyen el como cualquier etapa de la Auditoria Administrativas en este momento se proponen las medidas necesarias para el mejoramiento para los de las funciones y responsabilidades del Plantel .

+ Dar a conocer la estructura organizacional al Plantel a través de la difusión del Organigrama, para así indicar los diferentes puestos y la relación entre ellos.

+ Establecer formalmente y por escrito los objetivos y políticas que se implementarán y comunicarlos al personal administrativo para que este tenga un conocimiento completo de sus funciones y responsabilidades.

+ Establecer periodos de revisión y actualización de los objetivos por parte del la Dirección para que sean seguidos de manera responsable .

+ Realizar un estudio y evaluación de las cargas de trabajo del Personal Administrativo y con esto se obtendrá una reorganización de acuerdo a las expectativas de los departamentos administrativos, que forman parte del Plantel.

+ Elaborar un programa de capacitación al Personal y con esto se llegará al desarrollo del Personal Administrativo.

+ Elaborar un programa de capacitación al Personal y con esto se llegará al desarrollo del Personal Administrativo.

+ Elaborar y establecer un plan de motivación que abarque aspectos como; ascensos, incentivos, etc.

+ Realizar una minuciosa selección del personal para dar a cada puesto la persona idónea y así evitar retrasos y asegurar una cantidad mayor de funciones bien realizadas y con una coordinación adecuada.

+ Llevar a cabo reuniones periódicas con los responsables de los diferentes niveles administrativos, para así resolver problemas que se presenten en el desempeño de sus funciones.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

# BIBLIOGRAFIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- , "AUDITORIA ADMINISTRATIVA, EVALUACION DE LOS METODOS Y EFICIENCIA ADMINISTRATIVA ", *William p. Leonard* Editorial Diana, México 1998, Págs.315.
- 2.- " ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN ", *Ríos Szalay- Paniagua Aduna*, Editorial trillas, México, DF, 1998, Págs.210.
- 3.-" LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", *José Antonio Fernández Arena*, Editorial Diana, México 1997, Págs.227.
- 4.- " INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ", *José Antonio Fernández Arena*, Editorial Diana, México, 1997, Págs.277.
- 5.- " AUDITORIA I ", *Juan Ramón Santillana González*, Editorial Ecafsa, México 1998, Págs.331.
- 6.- " CONOCE LAS AUDITORIAS ", *Juan Ramón Santillana González*, Ediciones Contables y Administrativas, México 1998, PÁGS, 316.
- 7.- " ELEMENTOS DE AUDITORIA ", *Mendivil Escalante*, Editorial Ecasa, México 1998, PÁGS, 248.
- 8.- " SINOPSIS DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", *Joaquín Rodríguez Valencia*, Editorial trillas, México 1998, Págs.297.

9.- " AUDITORIA IV ", *Juan Ramón Santillana González*, Editorial Ecafsa, México 1998, Págs.432.

10.- " PRINCIPIOS DE AUDITORIA ", *Meigs b. Walter*, Editorial Diana, México 1987, Págs. 235.

11.- " NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA ", *IMCP*, México 1998. Tomo I

12.- " RELACIONES PUBLICAS ", *Ríos Szalay*, Editorial Trillas, México 1997, Págs.134.

13.- " LA AUDITORIA Y EL PROCESAMIENTO ", *González Berazueta-Vilchis*, Editorial Litograf, México, DF., Págs.348.

14.- " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", *Rubio Ragazzanni-Hernández Fuentes*, Editorial PAC, México 1998, Págs.195.

15.- " AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", *Edward F. Norbeck*, Editorial Técnica, México 1997, Págs. 205.

16.-" AUDITORIA ADMINISTRATIVA , EXAMEN Y EVALUACIÓN DE UNA EMPRESA " , *Carlos G. Anaya Sánchez*, Editorial Nueva México, México 1998, Págs. 522.

17.- " ADMINISTRACIÓN BASICA ", *Rodas Carpizo*, Editorial Limusa, México 1998, Págs.303.

18.- " ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS ", *Fernando Arias Galicia*, Editorial Trillas, México 1998, Págs.535.

19.- " AUDITORIA ADMINISTRATIVA CON CUESTIONARIOS DE TRABAJO " , *Robert J. Thierauf*, Editorial Limusa, México 1997. Págs. 272.

20.- " AUDITORIA , PRINCIPIOS Y PROCEDIMIENTOS, TOMO I " , *Holmes Arthur*, Editorial Limusa, Grupo Noriega Editores, México 1998, Págs.,972.

21.- " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA " , *Lawrence J. Gitman*, Editorial Harla, México 1997, Págs. 1077.

22.- " AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL CONTADOR " , *Fernando Arias Galicia*, Editorial Insurgentes, México 1998, Págs. 340.

23.- " CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS " Editorial McGraw Hill, México, DF, 1997, Págs.,188.

RECIBO CON  
FALLA DE ORIGEN